



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sari Sohlberg

Asianhallinnan vaikutus kirjaamon toiminnan kehittämiseen

Helsingin kaupunki

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

19.9.2019

Tekijä(t) Otsikko	Sari Sohlberg Asianhallinnan vaikutus kirjaamon toiminnan kehittämiseen
Sivumäärä Aika	65 sivua + 9 liitettä 19.9.2019
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee asianhallinnan vaikutusta Helsingin kaupungin kirjaamon toiminnan kehittämiseen. Asiakkaat odottavat nopeaa, asiantuntevaa ja laadukasta palvelua. Tämä vaatii, että rekisterin tulee olla ajan tasalla, jotta asiat ovat helposti saatavilla niille työntekijöille, jotka niitä työssään tarvitsevat. Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää toimintamalleja ja työkaluja kirjaamon toiminnan tehostamiseen ja parantaa työn laatua. Työssä on etsitty keinoja kirjaamon ruuhkatilanteiden hallintaan ja nopean ruuhkan purkamiseen siten, että työn laatu säilyy tai paranee. Työn toimeksiantajana on Helsingin kaupunki.</p> <p>Tämä kehittämishanke on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa käsitellään asianhallinnan vaikutusta kirjaamon toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentuu prosessijohtamisesta, henkilöstön osaamisen johtamisesta ja valmentavasta johtamisesta sekä Lean virtaustehokkuudesta, resurssitehokkuudesta ja hukkan minimoimisesta.</p> <p>Kehittämishankkeen menetelminä käytettiin syy- ja seuraussuhteiden kalanruotokaaviota, prosessien kuvantamista, kvalitatiivista tutkimusta, Gemba-läpikävelyä, SWOT-analyysia ja osaamiskartoitusta.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittivat, että tutkimuksessa saatiin tunnistettua kirjaamisen prosessin ongelmat. Virkasuhteen täyttämisen vireilletulon prosessia päivitettiin. Kirjaajille laadittiin osaamiskartoitus, jota hyödynnetään osaamisen kehittämisessä. Kirjaamon intranettiin päivitettiin ohjeita sisäisille kirjaamon asiakkaille. Kirjaajille laadittiin toiminnan pelisäännöt työn tekemisestä fifo-tekniikalla. Kehittämishankkeessa vähennettiin kirjaamon toiminnan häiriöitä ja ruuhkan syntymistä. Tavoitteet saavutettiin kannustamalla työntekijöitä osallistumaan kehittämishankkeeseen.</p> <p>Suosittelen, että kirjaamon toiminnassa noudatetaan Kaizen jatkuvan parannuksen prosessin kehittämisen periaatteita. Kehityksen edetessä prosessikuvauksien, toimintatapojen sekä ohjeiden tulee olla ajantasalla.</p>	
Avainsanat	Prosessijohtaminen, Lean, asianhallinta, kirjaamon palvelut

Author(s) Title	Sari Sohlberg Effect of Case management on Registry Development
Number of Pages Date	65 pages + 9 appendices 19 September 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business development
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The present thesis deals with the effects of case management on registry development at the City of Helsinki. Clients expect fast, knowledgeable and high-quality service. This requires the registry to be up-to-date in order for it to be easily accessible to the employees who need it. The primary topic of this thesis was to clarify the present situation and look for ways to improve efficiency and the quality of the work. During the project, the ways to deal with high workload and swiftly responding to those situations in a manner that preserves or improves the quality of the work were explored. This development project was commissioned by the City of Helsinki.</p> <p>This development project was carried out as an action research. The theoretical frame of reference focused on process management, personnel expertise management, and coaching management along with Lean flow efficiency, efficient resource management and minimization of unnecessary procedures. The principal methods applied in the study were analyzing causal relations with an Ishikawa diagram, process imaging, qualitative study, Gemba-walkthrough, SWOT-analysis, and learning assessment.</p> <p>The study was able to identify and solve many of the issues with the registry process. The process for filling public-service employment positions was updated. Each registrar's areas of expertise were mapped in order to further develop expertise. The registry's intranet was updated with instructions for internal clients. A new set of rules when working with FIFO methods were compiled for the registrars. During the project, the amount of operational issues and congestion issues were reduced. The goals of the development project were reached by encouraging employee participation.</p> <p>It is recommended that the activities follow the principles of developing Kaizen's continuous improvement process. As development progresses, process descriptions, procedures, and instructions should be updated.</p>	
Keywords	process management, Lean, case management, registry service

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja toimeksiantaja	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Työn rajaaminen	3
1.4	Työhön liittyviä keskeisiä käsitteitä	3
1.5	Kirjaamon toimintaa ohjaava lainsäädäntö	5
2	Nykytila-analyysi	6
2.1	Työn tausta	6
2.2	Kirjaamon palvelut	7
2.3	Ongelman analysointi	9
2.3.1	Aikavarkaat	11
2.3.2	Kaupungin tehtävien laajuuden hallinta	12
2.4	Prosessit, joissa tunnistettu ongelmia	12
2.4.1	Kirjauspyyntöprosessin nykytila	13
2.4.2	Virkasuhteen täyttämisen vireilletulovaiheen prosessikuvaus	15
2.5	Kvalitatiivinen tutkimus kirjaamon nykytilasta	16
2.6	Yhteenvedo haastattelun tuloksista	18
3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	20
3.1	Tunnistettu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	20
3.2	Kehittämishankkeen tavoitteet	21
3.3	Tutkimuksessa sovellettavat mittarit	21
3.4	Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi	22
4	Menetelmät	23
4.1	Syy- ja seuraussuhteet kalanruotokaaviolla	24
4.2	Prosessijohtaminen	24
4.3	Kvalitatiivinen tutkimus	25
4.4	Gemba-läpikävely	25
4.5	SWOT-analyysi	25
4.6	Osaamiskartoitus	25
5	Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys	27
5.1	Prosessijohtaminen	27
5.2	Lean	30

5.2.1	Virtaustehokkuus	31
5.2.2	Resurssitehokkuus ja osaaminen	33
5.2.3	Hukka	35
5.3	Henkilöstön osaamisen johtaminen ja valmentava johtaminen	36
6	Toimintatutkimuksen toteuttaminen	43
6.1	Kirjauspyyntöprosessin käsittelyn nopeuttaminen	43
6.1.1	Kirjauspyyntöprosessin tavoitetilan kuvaaminen	44
6.1.2	Kirjauspyyntöprosessin välitavoitteen kuvaaminen	45
6.1.3	SWOT-analyysi kirjauspyynnön tavoitetilasta	46
6.1.4	Virkasuhteen täyttämisen vireilletulon prosessikuvaus	46
6.2	Kirjaamon toiminnasta tiedottaminen	47
6.3	Ohjeiden laatiminen	48
6.3.1	Kirjauspyynnön laatiminen -ohje kirjauspyynnön laatijalle	48
6.3.2	Saapuvan postin käsittelymisen -ohje kirjaajille	48
6.3.3	Ruuhkan purkamisen pelisäännöt	49
6.4	Töiden tasapuolinen jakautuminen	49
6.5	Asiakaspalvelu	50
6.6	Kvalitatiivinen tutkimus kehittämishankkeen toimenpiteiden vaikutuksista	51
6.7	Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma ja aikataulu	52
7	Kehittämistehtävän tulokset	53
7.1	Kehittämishankkeen tavoitteiden toteutuminen	53
7.2	Tutkimuksen toteutuminen tutkimuskysymyksittäin	54
7.3	Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulun toteutuminen	58
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	59
8	Loppupäätelmät	60
	Lähteet	63
	Liitteet	
	Liite 1. Kirjaamon osaamiskartoitus -pohjatiedot	
	Liite 2. Teemahaastattelun runko ja haastattelujen litterointi	
	Liite 3. Raakatekstin koodaaminen	
	Liite 4. Kirjauspyynnön laatiminen –ohje	
	Liite 5. Intranet-sivusto tiedottamisen välineenä	
	Liite 6. Kirjaamon postin käsittelyminen -ohje	

Liite 7. Ohje kirjaamon asiakaspalvelijalle, Helsingin kaupungin asiakaspalvelupisteet

Liite 8. Ruuhkan purkamisen pelisäännöt

Liite 9. Kehittämishankkeessa tehtyjen toimenpiteiden jälkeen toteutettu teemahaastattelu

1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen aihe, tavoite ja kohteena oleva organisaatio. Lisäksi lukuun on koottu kehittämishankkeeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja kirjaamon toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä.

1.1 Työn aihe ja toimeksiantaja

Kehittämishankkeen aiheena on Asianhallinnan vaikutus kirjaamon toiminnan kehittämiseen. Asianhallinnan järjestelmällä hallinnoidaan asioita ja asiakirjoja koko niiden elinkaaren ajan. Lisäksi asianhallinnalla tehostetaan käsittelyprosesseja. Asioiden kirjaaminen eli rekisteröinti tapahtuu kirjaamossa. Havaintoni perusteella kirjaamisella on oleellinen merkitys asioiden löydettävyyteen, rekisterin ajan tasalla pysymiseen sekä asianhallinnan rekisterin luotettavuuteen. Kirjaamon toiminnan työn laatua ja kustannustehokkuutta on kehitetty ja pyritään jatkuvasti kehittämään. Kirjaamon toiminnassa on huomioitava rekisterin ylläpitämisen laatu sekä lain vaatimukset asioiden käsittelyyn ilman viivytystä. Rekisterin laadulla tarkoitetaan tässä työssä rekisterin yhteneväisiä metatietoja, jotta tieto on löydettävissä vielä vuosienkin kuluttua. Metatiedoilla tehostetaan ja helpotetaan tiedon löydettävyyttä. Metatietojen tulee olla oleellisia asiaa kuvaavia tietoja, mitkä antavat lisätietoja ja sääntöjä asian käsittelylle, kuten julkisuusarvo rajaa näkyvyyttä asialla ja säilytysajat vaikuttavat asian ja asiakirjojen arkistointisääntöihin. Metatietojen tulee olla suunnitellun käytön kannalta tarpeellisia, jotta tietoja voidaan hyödyntää asioita haettaessa. Lisäksi tiedon tulee olla virheetöntä. Asioiden metatietojen avulla asiat muodostavat tietojoukon, joka mahdollistaa asiakokonaisuuksien tai yksittäisen asian löytämisen. Kirjaaminen vaatii keskittymistä ja tarkkuutta. Kirjaamon havaintojen perusteella virheiden tekeminen lisääntyy ruuhkatilanteissa.

Kaupunkien strategiat määrittelevät digitaalisuuden kehittymistä myös Helsingin kaupungilla, mutta silti Helsingin sisällä on vähän yhteisiä digitaalisia tavoitteita ja järjestelmien määrästä johtuen hyvin sirpaleinen digitaalinen kehitys. Kaupungeilla tarvitaan iso muutos ja paljon yhteistyötä digitalisaation hyödyntämiseksi parhaiten, koska pilipalisaatio on digitalisaation irvikuva, missä uudistamisen tavoitteet hukataan laitteiden ja yhteen soimattomien ohjelmien kanssa turhautumiseen tai keskitytään kokonaisuuden kannalta merkityksettömien yksityiskohtien räätälöintiin (Auvinen & Jaakkola 2018, 25). Julkishallinnossa irtaudutaan me ja te ajattelusta ja ollaan yhteinen Helsinki, Vantaa ja jopa koko julkishallinto. Perinteiset strategiaopit, viitekehykset ja työkalut voivat olla riittämättömiä

ja hitaita, kun pitää ymmärtää jatkuvasti muuttuvaa maailmaa ja samalla valita päämäärä ja keinot siihen pääsemiseksi (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 13). Helsingin yhtenä strategian tavoitteena on olla parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki maailmassa. Helsingin kaupungilla on laadittu digistrategia, jossa on määritelty kaupunkistrategian tavoitetta, kohderyhmää, kehittämisen kulmakiviä ja digitalisuuden kärkihankkeita. Strategiaa laatiessa tulee ajatella, mitä me teemme teknologialla, niin vasara kuin tietokonekin ovat työkaluja. Digitalisaatio ei ratkaise kaikkia haasteita, vaikka koskettaa jokaista organisaatiota. (Hämäläinen ym. 2016, 33.) Asianhallintajärjestelmä on työkalu, jota kirjaamo käyttää rekisterin ylläpitämisen tehtävissä eli kirjaamisen työvälineenä. Kirjaaminen perustuu lain vaatimukseen julkishallinnossa.

Helsingin kaupungilla on käytössä yhteinen Ahjo-asianhallinnan järjestelmä, joka toimii hallinnollisten asioiden kirjaamisen järjestelmänä eli diaarina. Ahjo-asianhallintajärjestelmä toimii diaarin lisäksi viranhaltijoiden ja toimielinten päätöksentekojärjestelmänä. Kirjaamo toimii asianhallinnan rekisterin ylläpitäjänä. Sähköinen asianhallintajärjestelmä ei ole poistanut manuaalista työtä integraatiopuutteiden takia. Kirjaamon työ onkin sähköisen ja manuaalisen asianhallinnan välimuoto. Kirjaamon työ on muuttunut hyvin nopeamiseksi työksi, jonka toiminta ruuhkautuu helposti tekniikan ongelmien, prosessien toimimattomuuden tai resurssivajeen takia. Hallinnolliset asiat toimitetaan kirjaamisen jälkeen mahdollisimman nopeasti valmisteltavaksi. Kirjaamo tuottaa laadukkaita rekisterimerkintöjä kustannustehokkaasti ja viiveettä.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Helsingin kaupunki, jossa toimin itse kirjaamoiesimiehenä.

1.2 Työn tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena on löytää toimintamalleja ja työkaluja toiminnan tehostamiseksi ja parantaa työn laatua. Tässä työssä etsitään keinoja kirjaamossa hukan löytämiseksi, poistamiseksi ja työn sujuvoittamiseksi.

Työn tavoitteena on kirjaamon työn joustavuus, ruuhkatilanteita hallinta ja nopea ruuhkan purkaminen siten, että työn laatu säilyy tai paranee.

1.3 Työn rajaaminen

Työ rajataan siten, että tekninen järjestelmän kehittäminen ei kuulu tehtävään vaan painopiste pidetään kirjaamon toimintojen kehittämistyössä. Tutkimuksissa esille tulevia teknisiä puutteita ja kehittämissuhteita mainitaan työssä, mutta tekninen järjestelmän kehittäminen ei ole tämän työn kehittämistehtävä. Teknisten järjestelmien kehittämissuhteet ja kehittämissuhteissa laaditut prosessikuvaukset toimitetaan järjestelmän suunnittelutiimille ja sovellushallinnan työryhmille.

Työssä keskitytään kirjaamon palvelujen tuottamiseen kustannustehokkaasti siten, että rekisterin laatu paranee. Kirjaamon työprosessien aikavarkaat tulee saada poistettua, jotta työt eivät ruuhkaudu. Mahdollisissa ruuhkatilanteissa kirjaamolle laaditaan töiden tärkeysjärjestyksiin ohjeita, jotta pystytään turvaamaan rekisterin ajan tasalla pysyminen myös ruuhkatilanteissa.

Työssä kerätään mahdolliset jatkokehitysajat ja dokumentoidaan niitä mahdollisuuksien mukaan, jotta teknisten järjestelmien muutostoiveet voidaan toimittaa sovellushallinnan kehittämistyöryhmälle.

1.4 Työhön liittyviä keskeisiä käsitteitä

Asia

Asia on viranomaisen käsiteltäväkseen saama tai ottama kokonaisuus. Käsittelyn lopputuloksena syntyy asiaan liittyvä ratkaisu tai muu lopputulos. Asiaan liittyvä käsittely voi muodostua yhdestä tai useammasta toimenpiteestä. Kuhunkin toimenpiteeseen voi liittyä asiakirjoja. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.)

Asianhallinta

Organisaatiossa vireille pantuun asiaan ja siihen liittyviin tietoihin kohdistuva hallinnollisten toimenpiteiden sarja, joka päättyy asian ratkaisuun tai muuhun määrättyyn lopputulokseen (Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008, 15).

Asianhallinta tarkoittaa organisaation toimintaprosesseihin sisältyvien asioiden ja niihin liittyvien asiakirjojen käsittelyn ohjaamista niiden koko elinkaaren ajan. Asianhallinta pyrkii tehostamaan asioiden valmistelua, käsittelyä, päätöksentekoa, julkaisemista, arkistointia ja hävittämistä sekä asiakirjatietojen hallintaa. (Kuntaliitto 2016, 2.)

Asianhallintajärjestelmä

Organisaation toimintaan kuuluvien asioiden, asiakirjojen ja töiden hallinnan, valmistelun, päätöksenteon ja arkistoinnin tietojärjestelmä (Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008, 15).

Elinkaari

Asiakirjallisen tiedon elinkaari alkaa sen käsittelyprosessin käynnistyessä ja päättyy sen pysyvään säilyttämiseen tai hävittämiseen. Elinkaariajattelun lähtökohtana on asiakirjallisten tietojen suunnitelmallinen käsittely ja hallinta osana organisaation käsittelyprosesseja. (Arkistolaitos 19.12.2008, 7.)

Metatiedot

Dokumenttien ja asiakirjallisen tiedon kontekstia, sisältöä ja rakennetta sekä niiden hallintaa ja käsittelyä kuvaavat tiedot (Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008, 63).

Tietoa kuvaileva tieto; kontekstia, sisältöä ja rakennetta, hallintaa ja käsittelyä koko tiedon elinkaaren ajan kuvaavaa tieto, joka mahdollistaa mm. haun, paikallistamisen ja tunnistamisen (JUHTA – Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunta 2018, 4).

Yhdenmukaisia kuvailevia metatietoja hyödynnetään automatisoidussa tietojen käsittelyssä ja niiden avulla määritellään viittauksia eri rekisterien ja niiden tietojen välille (JUHTA – Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunta 2018, 4).

Järjestelmiin tallennetun metatiedon pohjana ovat metatietomääritykset (metatietoformaatit tai metatietoskeemat), joiden tulisi perustua kansainvälisiin ja kansallisiin standardeihin ja suosituksiin. Tunnettuja metatietomäärityksiä ovat esimerkiksi kirjastojen

MARC 21 sekä yleiskäyttöinen Dublin Core. (JUHTA – Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunta 2018, 4.)

1.5 Kirjaamon toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Tässä toimintatutkimuksessa käsitellään julkishallinnon asianhallinnan vaikutuksia kirjaamon toiminnan kehittämiseen. Julkishallinnon toimintoja ohjaa lainsäädäntö. Tähän lukuun on koottu kohtia lainsäädännöstä, missä määritellään kirjaamon toimintaan liittyviä määräyksiä.

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta määrää, että viranomaisen tulee pitää luetteloa käsiteltäviksi annetuista ja otetuista sekä ratkaistuista ja käsitellyistä asioista tai muutoin huolehtia siitä, että sen julkiset asiakirjat ovat vaivattomasti löydettävissä (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999, 5 luku 18 §).

Julkishallinnossa noudatetaan julkisuusperiaatetta, jonka mukaan viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei laissa erikseen toisin säädetä (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999, 1. luku 1 §). Julkisuusperiaatteen vaatimuksien mukainen tiedon avoimuus tuo myös lisähaasteita rekisterin ylläpitämiseen. Kaikki tieto ei ole julkista. Laki myös sanoo, että viranomaisen asiakirja on pidettävä salassa, jos se lain nojalla on määrätty salassa pidettäväksi taikka jos se sisältää tietoja, joista on lailla säädetty vaitiolovelvollisuus (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999, 6. luku 23 §).

Postin viivytyksetön käsittely perustuu myös lain vaatimuksiin, joista perustuslaki sanoo, että jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa sekä oikeus saada oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan koskeva päätös tuomioistuimen tai muun riippumattoman lainkäyttöelimen käsiteltäväksi (Perustuslaki 1999, 2 luku 21 §). Perustuslain lisäksi hallintolaissa todetaan, että asiointi ja asian käsittely viranomaisessa on pyrittävä järjestämään siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisesti hallinnon palveluita ja viranomainen voi suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti (Hallintolaki 2003, 2 luku 7 §). Edelleen hallintolaissa todetaan, että asia on käsiteltävä ilman aiheetonta viivytystä (Hallintolaki 2003, 5 luku 23 §).

2 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa on määritelty tutkittava ilmiö ja sen suhde kirjaamon toimintaan. Luvussa esittelen työn taustatekijöitä ja kirjaamon palveluita. Luvussa keskitytään nykytilan ongelman määrittelemiseen ja ongelman syy- ja seuraussuhteiden analysointiin sekä prosessikuvauksiin, joissa on tunnistettu ongelmia.

2.1 Työn tausta

Helsingin kaupungilla otettiin käyttöön sähköinen asianhallinta vuonna 2011, jolloin yhdistettiin 37 viraston ja liikelaitoksen kirjaamot yhdeksi yhteiseksi kirjaamoksi. Virastoissa ja liikelaitoksissa työskenteli ennen kirjaamotoiminnan yhdistämistä 34 kokopäiväistä kirjaajaa ja noin 40 työntekijää, jotka työnsä ohessa osallistuivat jollain työpanoksella kirjaajan työtehtäviin. Kirjaamon yhdistymisellä saatiin aikaiseksi tuntuvia henkilöresurssisäästöjä. Kirjaamotoiminnan yhdistyttyä vuonna 2011 kirjaamossa työskenteli 25 kirjaajaa ja kirjaamoesimies. Kirjaamon ja koko kaupungin työprosesseja on mietitty ja tehostettu vuosien varrella. Henkilökunnan eläköitymisen myötä resursseja on vähennetty edelleen siten, että vuonna 2018 kirjaamossa työskentelee 21 työntekijää.

Kirjaamon yhdistymisen jälkeen kaupungilla otettiin käyttöön yksi yhteinen asianhallintajärjestelmä ja lopetettiin 37 viraston omien kirjausjärjestelmien käyttäminen. Asianhallintajärjestelmällä siirryttiin sähköiseen asioiden kulkuun ja lopetettiin papereiden tulostaminen ja postittaminen kaupungin sisällä virastosta toiseen. Sähköisellä asioiden kulun prosessilla saavutettiin työn tehokkuutta, paperin tulostus-, lähetti- ja sisäisen postittamisen kustannuksien säästöjä. Yhteisellä asianhallintajärjestelmällä mahdollistettiin asioiden sujuvan sähköisen liikkumisen lisäksi, työajan tehostaminen, asiakkaiden tiedon- saantimahdollisuuksien parantuminen, tiedon ja asiakirjojen löydettävyyden parantaminen sekä sähköisen säilyttämisen ja hävittämisen tuomat etuudet, muun muassa paperiaineiston vaatimien arkistotilojen säästöt sähköiseen arkistoon siirryttäessä.

Helsingin kaupungin eri palvelujen laajuus tuo haasteita kirjaamon toimintaan. Rekisteröinti vaatii asioiden tunnistamista oikein, jotta asiat saavat oikean tehtäväluokan ja metatiedot. Tehtäväluokan valinta vaikuttaa muun muassa asian ja asiakirjojen arkistointiaikoihin ja asioiden löydettävyyteen asiakokonaisuuksittain.

Helsingin kaupunkistrategiassa on mainittu, että yhtenäiset toimintatavat ja yhteinen järjestelmä tukevat asiakaspalvelua, valmistelua ja päätöksentekoa. Helsingin kaupungilla oli organisaatiouudistus 1.6.2017, jolloin virastoista luovuttiin ja organisaatio jaettiin viiteen toimialaan. Uudistuksella toteutettiin muun muassa kaupunkistrategian tavoitteita olla ketterämpi ja kehittää toimintaa kustannustehokkaampaan suuntaan (Maailman toimivin kaupunki, Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021, 4–5).

Kirjaamossa yhteisillä toimintatavoilla tuotetaan tehokasta asioiden käsittelyä sekä rekisterin ylläpidon laatua. Yhteisen asianhallintajärjestelmän tulee mahdollistaa tietojen löydettävyyden toimialasta riippumatta. Kirjaamotoiminnan yhdistyttyä tunnistettiin, että yhteisen rekisterin rekisteritiedon hallinta ja hyödynnettävyys edellyttävät

- yhteisiä toimintatapoja
- selkeitä ohjeita rekisterin käyttäjille ja kirjaamolle rekisterin päivittäjänä
- linjausta mitä mihinkin järjestelmään rekisteröidään.

Vuoden 2011 muutoksien myötä hallinnolliset asiakirjat liikkuvat kaupungin sisällä sähköisinä. Vuonna 2016 Kansallisarkisto myönsi Helsingin kaupungin Ahjo-asianhallintajärjestelmälle asiakirjojen pysyvästä säilytyksestä sähköisen arkistointiluvan. Sähköinen arkistointilupa mahdollistaa paperiarkistosta luopumisen myös pysyvästi säilytettävän asiakirja-aineiston osalta. Pysyvästi säilytettävät tiedot asioissa ja päätöksenteossa ohjataan asianhallintajärjestelmän tiedonohjaussuunitelman avulla ja käsittelyssä nämä muodostuvat valitun tehtäväluokan mukaisesti. Nämä uudet vaatimukset lisäsivät myös kirjaamon rekisterin ylläpidon vaativuutta.

2.2 Kirjaamon palvelut

Kirjaamon palveluihin kuuluvat

- vireille tulevan postin käsittely, skannaaminen, kirjaaminen sekä valmisteluun lähettäminen sähköisesti
- rekisterin ylläpito koko asian elinkaaren aikana
- kaupungin kirjaamon asiakkaiden asiakaspalvelu

- kuulutuksien rekisteröinti ja kuuluttaminen
- asianhallinnan sähköiset arkistointipalvelut
- lainvoimaisuustodistuksien kirjoittaminen
- tietopyyntöihin vastaaminen hallinnollisten asioiden vireillä olevan aiheiston osalta

Kirjaamisella toteutetaan hyvää tiedonhallintatapaa, hallinnon läpinäkyvyyttä ja asiakaslähtöisyyttä. Kirjaamo hallitsee asianhallinnan raportoinnin ja huolehtii asioiden ja asiakirjojen sähköisestä arkistoinnista. Rekisteriosajana kirjaamo vastaa myös tietopyyntöihin ja avustaa valmistelijoita laajemmissa tiedonhauissa. Kirjaamon asiakaspalvelu palvelee kaikkien hallintokuntien kirjaamon asiakkaita. Sähköisen asioinnin lisääntyessä käyntiasiakkaiden määrä on vähentynyt, nykyisin kirjaamossa asioi käyntiasiakkaita noin 120 asiakasta/kuukausi. Asiakaspalvelussa kirjaamo muun muassa vastaanottaa asiakirjoja, kirjoittaa lainvoimaisuustodistuksia ja vastaa tietopyyntöihin.

Kirjaamon palveluilla tuetaan myös päätöksenteon laillisuutta ja rekisterin luotettavuutta. Kirjaamon vastuulla ovat kuulutukset, jotka kuulutetaan internetissä ja paperitaululla. Kuntalain mukaan kunnan ilmoitukset saatetaan tiedoksi yleisessä tietoverkossa, mutta erityislainsäädäntö edelleen edellyttää joidenkin kuulutusten julkaisemisen kunnan ilmoitustaululla. Niiden pitää olla ilmoitustaululla kuulutuksessa merkityn ajan. Kirjaamo huolehtii rekisteriin merkinnät kaikista kuulutuksista.

Kirjaamon ydintehtävänä on rekisteröidä kaupungin vireille tulleet asiat ja asiakirjat sekä antaa tietoa niiden käsittelyvaiheista. Asiat ja asiakirjat tulee löytyä luotettavasti yhteisestä rekisteristä.

Kirjaamossa kirjataan vuosittain noin 14 500 uutta asiaa. Kirjaamo arkistoi sähköisesti vuosittain 14 000–15 000 asiaa.

2.3 Ongelman analysointi

Kirjaamon vakituisten työntekijöiden resurssit vuonna 2018 oli 19. Määräaikaisia työntekijöitä oli 2. Vakituisten työntekijöiden määrää on vähennetty irtisanoutumisen ja eläkkeellä jäämisen myötä. Alkuvuodesta 2018 asianhallintajärjestelmästä otettiin Helsingissä käyttöön uusi versio, joka aiheutti kirjaamoon töiden vaikean ruuhkautumisen. Kirjaamoon vireille tulevat asiat sisältävät erilaisia määräaikoja, mitkä vaativat nopeaa reagointia. Asioiden ruuhkautuminen vaarantaa asioiden käsittelyn määräajassa pysymistä ja heikentää kaupungin viivytyksetöntä asioiden käsittelyä. Kirjaamoon palkattiin kaksi määräaikaista työntekijää purkamaan työruuhkaa. Asianhallinnan ja lain vaatimusten vaikutukset kirjaamon toimintaan tuovat haasteita. Lisäksi ongelmaksi on tunnistettu kirjaamon työn haavoittuvuus ja työn hallittavuus. Kirjaamon toiminta tulisi olla tehokasta ja sujuvaa. Tavoitteena on toimia kustannustehokkaasti ilman, että työn laatu vaarantuu.

Työn ruuhkautuminen eri tehtävissä on työarkea, jonka takia selvitin työssäni kirjaamossa työruuhkan vaikutuksia pohtimalla kysymystä, miksi kirjaamon työ ei saa ruuhkautua ajoittain?

Keväällä 2018 kirjaamoon kasaantui satoja posteja ja asiakaspalvelutilanteissa tuli esille ongelmia lainvoimaisuustodistuksen kirjoittamisessa. Kirjaamossa pohdittiin asioita palauttamalla mieleen kevään ruuhkatilannetta ja sen seurauksia.

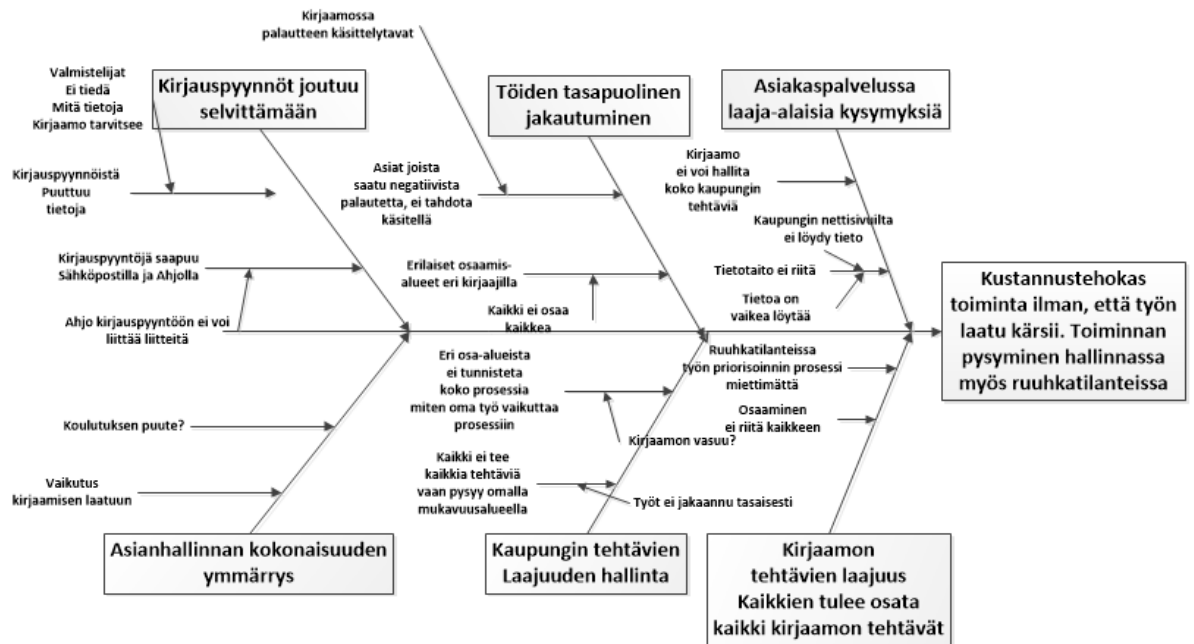
Helsingin kaupungin kirjaamossa kirjataan vireille hallinnolliseen päätöksentekoon johdavat asiat ja virallisuonteiset hallinnolliset kirjeet. Kirjaamo antaa asiakaspalveluna tietoja vireillä olevien asioiden käsittelyvaiheista ja päätöksistä. Lisäksi kirjaamo kirjoittaa asiakkaille lainvoimaisuustodistuksia pyydettyä. Lainvoimaisuustodistuksen voi saada Helsingin kirjaamosta oikaisuvaatimusajan päätyttyä päätöksistä, joista ei ole haettu oikaisua Helsingin kaupungilta. Tämä edellyttää, että rekisteri on ajan tasalla, jotta lainvoimaisuustodistuksen kirjoittaja näkee, ettei oikaisuvaatimuksia ole saapunut päätökseen. Oma havainnointini on, että mikäli kirjaamon työt ruuhkautuvat, rekisterin ajantasaisuuteen ei voida luottaa. Töiden ruuhkautuminen johtaa siihen, ettei muun muassa lainvoimaisuustodistuksia voida kirjoittaa.

Kirjaamoon saapuu kaupungin virallinen hallinnollinen posti, joka käsitellään päivittäin, ja joista kirjattavat asiakirjat rekisteröidään asianhallintajärjestelmään. Havaintoni perusteella rekisterin ajan tasalla pysyminen vaatii päivittäistä kirjaamista, koska posti sisältää paljon määräaikoja sisältäviä asiakirjoja, kuten erilaisia lausuntopyyntöjä. Lausuntopyyntöjen valmistelulle tulee jäädä riittävästi aikaa, minkä takia posti käsitellään kirjaamossa viivytyksettä. Julkishallinnon viranomaisissa noudatetaan tiukasti määräaikoja. Myöhässä saapuneita kannanottoja ja lausuntoja ei huomioida asioiden käsittelyssä.

Kirjaamolle on laadittu asioittain metatieto-ohjeita työn avuksi. Ohjeita laadittaessa tunnistettiin, että tekniset järjestelmät eivät riitä turvaamaan tiedon löydettävyyttä niin kauan, kun kirjaaja täyttää asian metatiedot, jotka toimivat hakutekijöinä. Jokaisen työntekijän tulee tunnistaa asiat samalla tavalla, jotta he osaavat metatiedottaa ja luokitella asiat rekisteriin samoin kriteerein. Samalla kriteerillä metatiedotetut asiat muodostavat tehtäväjoukon, joka toimii hakukriteerien tuloksena. Asioiden tunnistaminen vaatii kokemusta ja Helsingin kaupungin organisaation tuntemusta. Asioiden metatiedot muodostavat luotettavan ja laadukkaan rekisterin, näin ollen kirjaajan laadukas työ vaatii tarkan rekisteritietojen metatiedottamisen.

Ruuhkatilanteen kokemusten kokoamisen lisäksi selvitin kirjaamon henkilökunnan kanssa työssä esiintyneet aikavarkaat. Tarkoituksena on työn tehostaminen kustannustehokkaaksi, ruuhkan syntymisen välttäminen, mahdollisten työruuhkien nopea purkaminen ja hallinta. Kirjaamon henkilökunta jaettiin pienryhmiin, jossa pohdittiin nykytilan ongelman syitä, joista laadittiin syy-seurauskaavio.

Kirjaamon henkilökunnan kokoama ongelman määrittelyn syy- ja seurauskaavio



Kuvio 1. Kirjaamon henkilökunnan kokoama ongelman määrittelyn syy- ja seurauskaavio

Kirjaamon henkilökunnan pienryhmätyössä tunnistettiin ongelmaksi kirjauspyyntöjen selvitystyöhön käytetty työaika, joka koettiin hukaksi. Asioiden kirjaaminen vaatii asioiden tunnistamista ja kaupungin tehtävien hallintaa. Kirjaamossa koettiin tarvetta osamiskartoitukselle ja tietotaidon jakamiseen. Kirjauspyyntöprosessissa tunnistettiin ongelmia ja kehittämistarvetta.

2.3.1 Aikavarkaat

Työn aikavarkaina tunnistettiin selvitystyöt, joita joudutaan tekemään ennen asioiden kirjaamista. Kirjauspyynnöt saapuvat valmistelijoilta hyvin minimaalisilla tiedoilla. Asioita ei voida kirjata kirjauspyynnöstä ennen selvittämistyötä. Ongelmaksi koettiin myös se, että valmistelijat eivät selkeästi tiedä, mitä kaikkia tietoja kirjaaja tarvitsee uutta asiaa avattaessa rekisteriin.

Kirjauspyyntöjä saapuu sähköpostilla ja asianhallintajärjestelmällä.

Asianhallintajärjestelmän toiminnallisuus ei mahdollista liiteasiakirjojen liittämistä kirjauspyyntöön, jonka takia kirjauspyyntöjä saapuu kirjaamoon sähköpostilla ja asianhallintajärjestelmällä. Kirjaaja joutuu aina tarkistamaan ennen kirjaamista, onko asia jo kirjattu tai toimitettu kirjaamoon aikaisemmin.

2.3.2 Kaupungin tehtävien laajuuden hallinta

Helsingin asiakokonaisuus on hyvin laaja, mikä vaikeutti asioiden tunnistamista. Asiat luokitellaan kirjaamisen yhteydessä tehtäväluokan mukaisesti asiaryhmiin. Kirjauspyynnöistä tietojen puuttuminen ja asioiden laajuus heijastuvat rekisteröinnin selvitystyön tarpeisiin. Kirjaajat varmistivat valmistelijoilta kirjauspyynnön tietoja, jotta asia on ymmärretty varmasti oikein. Kirjaajien osaamisen taso ja työkokemus vaikuttivat töiden tasa-
puoliseen jakautumiseen. Vaikeita töitä jätettiin helposti työjonoon jonkun muun tehtäväksi, jotta ei saada huonoa palautetta. Pienryhmissä todettiin, että kaikilla on eri vahvuusalueita ja kaikki ei osaa tehdä kaikkea. Työmäärää koettiin olevan hyvin paljon, joka johtaa helposti siihen, että on helpompi pysyä omalla osaamistasollaan ja mukavuusalueellaan, eikä tämän takia otettu haastavampia tehtäviä työjonosta.

Yhteistä asianhallintaa suunniteltaessa tunnistettiin, että yhteinen rekisteri vaatii yhteisiä toimintatapoja rekisterin ylläpitämiseksi, jonka johdosta kaupungin 37 kirjaamoa yhdistettiin. Yhteinen kirjaamon kustannustehokas toiminta ei saa vaarantaa rekisterin ajantalla pysymistä eikä rekisteröidyn tiedon laatua. Kirjaamon henkilökunnan pienryhmien aivoriihessä tuli esille työn aikavarkaita. Ongelmana on päivittäin työajan käyttäminen erilaisiin selvitysten tekemisiin, ennen kuin kirjaaja voi kirjata asian.

2.4 Prosessit, joissa tunnistettu ongelmia

Kehittämishankkeessa kuvattiin prosesseja, joissa kirjaamon henkilökunta tunnistasi ruuhkan syntymiseen vaikuttavia ongelmia tai kirjaamisen työhön vaikuttavia pullonkauloja.

Nykytilan prosessikuvauksen lisäksi kehittämishankkeessa on etsitty prosesseissa esiintyvien ongelmien ratkaisuja ja kuvattu prosesseihin tavoitetilat.

2.4.1 Kirjauspyyntöprosessin nykytila

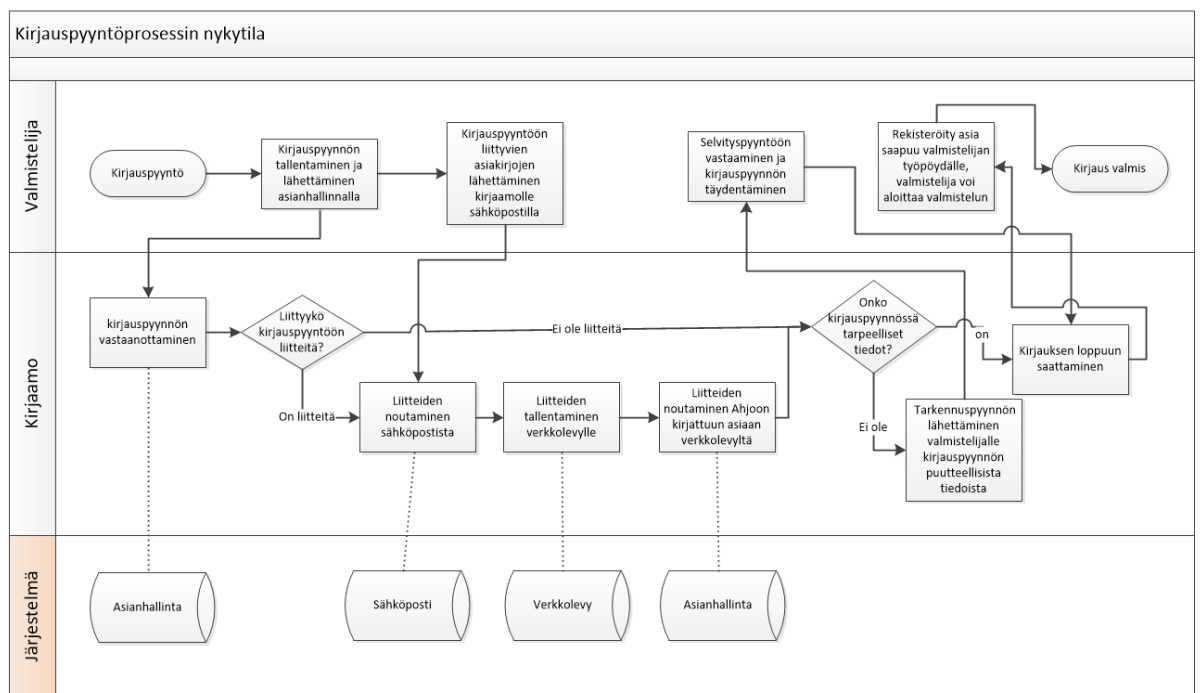
Asian käsitteleminen alkaa asian rekisteröimisellä diaariin. Asiasta irrallisten päätöksien laatiminen ilman asian rekisteröintiä ei ole mahdollista. Kirjaamon tehtävänä on kirjata asiat rekisteriin ja liittää saapuneet asiakirjat sähköisesti kirjatulle asialle. Kirjaamisen jälkeen asia lähetetään asiakirjoineen sähköisesti asiaa hoitavalle toimialan valmistelijalle valmistelua varten. Kirjaamo käsittelee kirjaamoon osoitetun postin ja ylläpitää kaupungin asianhallintajärjestelmän rekisteriä eli diaaria. Toimialoilla on kaupungin yhteisen asianhallinnan lisäksi operatiivisia erillisrekistereitä operatiiviseen toimintaan. Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan tässä kehittämishankkeessa Helsingin kaupungin eri toimialojen päivittäistä palvelua, joita ovat muun muassa sosiaali- ja terveydenhoidon palvelut, rakennuslupaviranomaisen lupapalvelut ja elintarviketarkastajien valvontapalvelut. Operatiiviset asiat etenevät ajoittain hallinnolliseen päätöksentekoon, jolloin asia tulee vireille Ahjo-asianhallintaan.

Asiat tulevat vireille Helsingin kaupungille ulkoisilta asiakkailta tai sisäsyntyisesti. Ulkoisilta asiakkailta kirjaamoon saapuu postia paperilla, sähköpostilla sekä sähköisistä asiointiväylistä. Sisäsyntyiset asiat saatetaan vireille kirjauspyynnöllä, jonka valmistelija laatii Ahjo-asianhallintajärjestelmään. Sisäiset asiakkaat ovat Helsingin kaupungin työntekijöitä eri toimialoilta. Asiat, joita on käsitelty operatiivisilla järjestelmillä ja jotka etenevät hallinnolliseen päätöksentekoon, saatetaan vireille Ahjo-asianhallintaan kirjauspyynnöllä, jonka valmistelija laatii ja lähettää järjestelmän avulla sähköisesti kirjaamolle. Lisäksi kirjauspyynnöllä toimitetaan vireille asiat, jotka ovat niin sanotusti sisäsyntyisiä asioita, esimerkiksi tarve valmistella hankinta-asia päätöksentekoon tai uuden työntekijän rekrytointiasian valmistelu päätöksentekoon. Valmistelija on kirjaamon sisäinen asiakas. Sisäinen asiakas on organisaation sisällä oleva toimija (Laamanen & Tinnilä 2009, 99).

Kirjauspyynnöt saapuvat kirjaamoon puutteellisin tiedoin, jonka takia kirjaaja joutuu käyttämään työaikaansa kirjauspyyntöjen selvittämiseen, ennen kirjauksen tekemistä. Asianhallintajärjestelmän kirjauspyyntötoiminnallisuus on tarkoitettu nopeaan rekisteröintiin, jossa asian perustietoja on täytetty jo valmistelijan toimesta kirjauspyyntöä laatiessa. Järjestelmän kirjauspyyntö toiminnallisuuden tarkoituksena on mahdollistaa nopea ja helppo uuden asian kirjaaminen. Kirjaamon henkilökunta on havainnoinut, että nykyisin kirjauspyyntöjen käsittelyyn menee kirjaajalta aikaa saada kirjauspyynnön tekijä kiinni, jotta hän voi tarkentaa kirjauspyyntöön liittyviä asioita ennen kirjauksen tekemistä. Havaintojen perusteella kirjaajan lisäksi valmistelija joutuu palaamaan kirjauspyyntöönsä

täydentäen kirjaajalle asian tietoja ennen kuin saa kirjauksen työjonoonsa. Prosessin kehittämisen tulisi poistaa kirjaamon työstä selvittämiseen käytettävä työaika tai ainakin minimoida se.

Kirjauspyyntö on kaupungin työntekijän laatima pyyntö asian avaamisesta rekisteriin. Kirjauspyynnöt laaditaan Ahjo-asianhallintajärjestelmällä. Asianhallinnassa eri rooleilla on oma työjononäkymänsä. Valmistelija lähettää kirjauspyynnön kirjaajalle, jolloin se saapuu kirjaamon työjonoon. Asianhallintajärjestelmä ei mahdollista kirjauspyyntöön liitteiden liittämistä, jonka takia asian asiakirjat toimitetaan kirjaamoon sähköpostilla. Kirjaaja tallentaa asianhallintaan kaikki saapuneet asiakirjat, valmistelija laatii asianhallintajärjestelmällä kaikki kaupungilta lähetetyt asiakirjat. Lisäksi asianhallintaan kirjatulle asialle valmistellaan asioihin liittyvät päätökset. Jos saapuneita asiakirjoja on toimitettu valmistelijalle, joutuu valmistelija toimittamaan saapuneet asiakirjat kirjaamoon sähköpostilla, jotta asiakirjat saadaan kirjauspyynnön yhteydessä liitettyä uuteen asiaan.



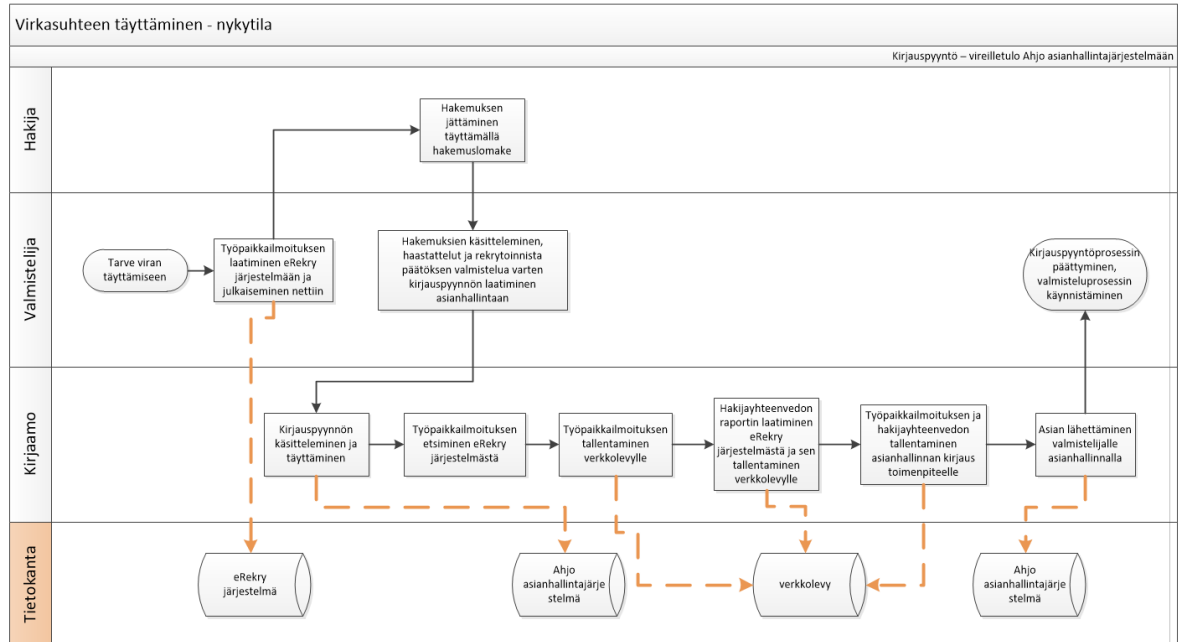
Kuvio 2. Kirjauspyyntöprosessin nykytila

Kuviosta selviää, että kirjauspyyntöön liittyvät asiakirjat valmistelija joutuu lähettämään sähköpostilla kirjaamoon, jossa ne tallennetaan verkkolevyille ennen asianhallintaan viemistä. Sähköpostista ei ole integraatiota asianhallintaan, jonka takia kirjatulle asianhallinnan asialle tallennettavat dokumentit pitää tallentaa verkkolevyille, josta ne noudetaan

kirjattavalle asialle. Lisäksi kirjauspyyntövaiheessa järjestelmä ei opasta valmistelijaa siitä, mitä tietoja kirjaaja tarvitsee.

2.4.2 Virkasuhteen täyttämisen vireilletulovaiheen prosessikuvaus

Nykytilan ongelmanmäärittelyssä kirjaamon henkilökunta toi esille ongelman ajankäytöstä ja dokumenttien manuaalisesta viemisestä järjestelmästä toiseen. Ongelma esiintyi virkasuhteen täyttämisen vireilletulovaiheen prosessissa. Kirjaamon ohjeen tarkastelun jälkeen toteutin Lean johtamisen Gemba läpikävelyä, jossa en pelkästään katsonut ja tarkastellut työn tekemistä vaan otin töitä itselleni tehtäväksi. Toteutin virkasuhteen täyttämisen kirjauksia ohjeemme mukaisesti, jonka jälkeen laadin prosessikuvauksen nykytilasta. Prosessikuvauksesta selvisi, että virkasuhteen täyttäminen tulee vireille kaupungin sähköisen järjestelmän työpaikkailmoituksella, josta se julkaistaan sisäiseen intranettiin. Hakemusasiakirjat tallentuvat rekrytointijärjestelmään. Ahjo-asianhallintajärjestelmä toimii virkasuhteen täyttämässä päätöksentekojärjestelmänä, johon se tulee vireille valmistelijan laatimalla kirjauspyynnöllä. Kirjaamisen yhteydessä rekrytointijärjestelmästä on tallennettu Ahjo-asianhallintajärjestelmään työpaikkailmoitus ja hakijaluettelo. Itse hakemukset käsitellään kaikki rekrytointijärjestelmässä.



Kuvio 3. Virkasuhteen täyttämisen vireilletulovaiheen nykytilan kuvaus

Nykyistä toimintatapaa tarkasteltaessa huomataan, että rekrytointiasiakirjat tallennetaan useaan kertaan eri järjestelmiin. Rekrytointijärjestelmän ja asianhallinnan välillä ei ole

integraatiota, jonka takia asiakirjoja tallennetaan manuaalisesti käsin verkkolevyn kautta järjestelmästä toiseen. Asiakirjojen tallentaminen vie työaikaa ja asiakirjoja on useassa paikassa.

2.5 Kvalitatiivinen tutkimus kirjaamon nykytilasta

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan katsoa strategiaksi, jolla tarkastellaan tutkimusongelman ratkaisukeinoja (Kananen 2014, 23). Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitin ongelman määrittelyn jälkeen, miten ongelmat ovat vaikuttaneet kirjaamon henkilökunnan työhyvinvointiin. Luokittelin haastattelun tulokset ammatilliseen osaamiseen, työasenteeseen ja työkykyyn sekä työmotivaatioon. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin haastatteluna, jossa voitiin selventää kysymyksillä ja keskustelun edetessä aihetta ja vastauksia. Lisäksi haastattelussa tutkijana pystyin joustamaan ja esittämään kysymykset siinä järjestyksessä, kun katsoin sen olevan keskustelun edetessä joustavaa ja tuloksellista (Pitkäranta, 91). Kvalitatiivinen tutkimus sopii tilanteeseen, jossa halutaan saada ilmiöstä syvällinen näkemys (Kananen 2014, 17).

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna puolistrukturoituna haastatteluna, johon laadin etukäteen teemoiksi esille tulleet ongelmat ja niiden vaikutus työteon kykyyn, asenteeseen ja motivaatioon. Teemat on esitetty samassa järjestyksessä kaikille pienryhmille. Teemoihin liittyvät kysymykset on mietitty etukäteen, joita on mahdollisesti käytetty apuna haastattelun aikana. Teemahaastattelussa keskustellaan tutkittavasta aiheesta, jolloin tutkittava voi vapaasti kertoa aiheesta mahdollisimman laajasti (Kananen 2014, 24). Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemuksista teemojen avulla. Haastattelu on palapeli, jonka vastaukset ovat osa tutkimuksen kokonaisuutta ja josta saadaan ymmärrys tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 72.)

Haastattelujen teemat on määritelty ongelman määrittelyssä esille tulleiden aiheiden mukaisesti.

Teema 1 Ruuhka:

Kirjaamon työssä esiintyvien aikavarkaiden vaikutus töiden ruuhkautumiseen ja ruuhkan vaikutus työhyvinvointiin. Teemaan liittyvä kysymys: Miten koet tilanteiden vaikutukset työn tekemiseen ja työhyvinvointiin?

Teema 2 Aikavarkaat:

Kirjauspyyntöjen käsitteleminen. Teemaan liittyvä kysymys: Miten koet kirjauspyyntöprosessin vaikutuksen päivittäisessä kirjaamon työssä?

Teema 3 Osaaminen:

Kaupungin tehtävien laajuuden hallinta sekä kirjaamon töiden tasainen jakautuminen. Teemaan liittyvä kysymys: Miten koet osaamisen vaatimukset ja töiden hallitsemisen kirjaamon työtehtävässä. Mikä on työntekijöiden näkemys kaupungin tehtävien laajuuteen sekä kirjaamon työtehtävien osaamisen ja töiden hallitsemiseen? Koetko haasteita omassa osaamisessasi?

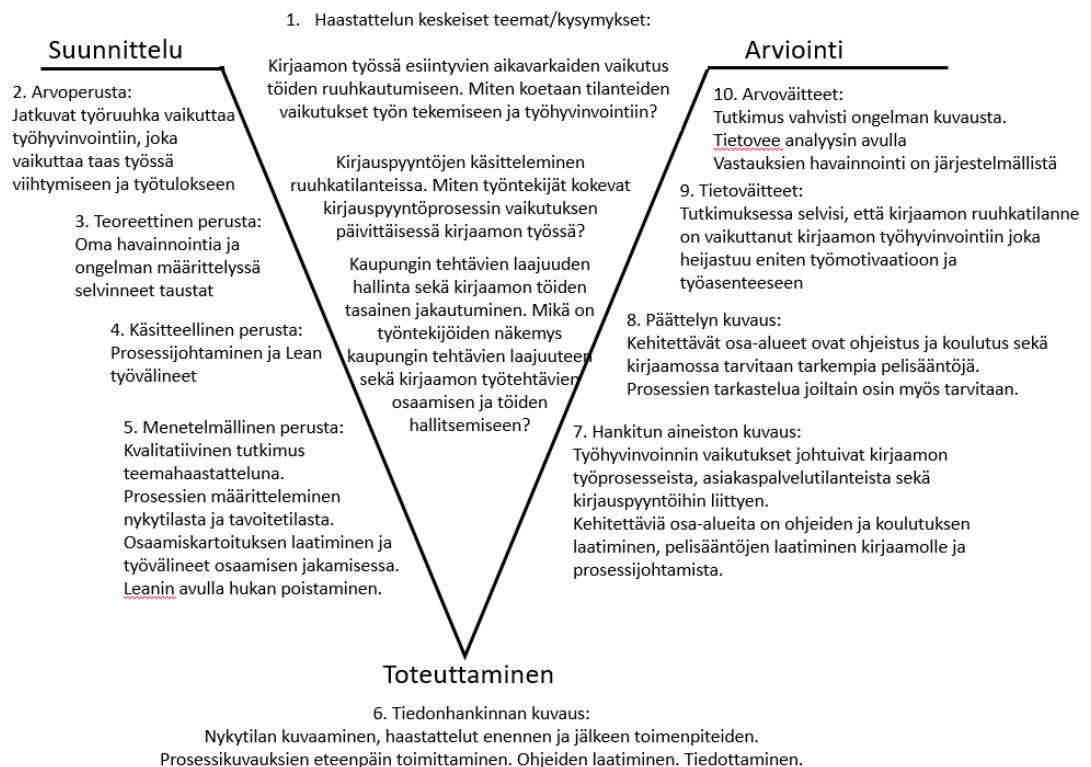
Haastattelu toteutettiin 9.1.2019, jolloin kirjaamossa työskenteli 20 työntekijää. Haastatteluun halusi osallistua 12 työntekijää, jotka haastateltiin pienryhmissä.

Teemahaastattelut sovittiin etukäteen kirjaamon henkilökunnan kanssa. Haastatteluun osallistuivat kaikki, jotka halusivat. Haastatteluun osallistuville lähetettiin etukäteen haastattelun aihe ja teemat. Teemahaastattelu eteni siten, että pienryhmissä tutkija esitteli teeman, josta keskusteltiin yleisellä tasolla. Tutkijana avasin teemaa tarvittaessa keskustelun aikana ennakkoon mietityllä kysymyksellä. Lisäksi tutkijana pystyin tarkentamaan kysymyksiä keskustelun aikana ja pitämään keskustelun valitussa teemassa. Teemahaastatteluista on laadittu haastattelurunko pienryhmittäin, johon haastattelut on liitetty lomakkeille tarkasti sanamuotoisena tekstinä, jotka ovat opinnäytetyön liitteenä 2.

Litteroinnin jälkeen tekstin sisältö on tiivistetty koodaamalla aineisto työhyvinvoinnin vaikutuksia tarkastellen siten, että vastaukset on luokiteltu ammatilliseen osaamiseen, työasenteeseen sekä työmotivaatioon. Haastattelun koodaus on opinnäytetyön liitteenä 3.

Haastattelun tuloksia on tarkasteltu käyttämällä Tietovee kuvantamista. Tietovee on kehitetty Gowinin kaksikymmenvuotisen tutkimustyön tuloksena. Laadullinen tutkimustyö vaatii tutkijalta systemaattista analyysiä kerätylle aineistolle (Pitkäranta, 102).

Tietovee – Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista



Kuvio 4. Gowinin tietovee, teemahaastattelun tuloksista (Ojanen 1993, 112).

2.6 Yhteenveto haastattelun tuloksista

Ruuhkatilanteet koettiin pääsääntöisesti stressaavana ja ahdistavana. Töiden ruuhkatilanteet ja työn keskeytyminen harmittavat ja keskittymiskyky herpaantuu. Ongelma on muun muassa puhelinsoitot, jotka tulevat kirjaamoon, vaikka kirjaamo ei pysty edes asiaa hoitamaan. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen päivähoitomaksujen soitot, jotka kirjaamo ohjaa ainoastaan vaihteeseen, josta asiakkaat joutuvat pyytämään varhaiskasvatusviraston laskutukseen.

Töiden ruuhkautuessa koetaan, että työt eivät välttämättä jakaudu tasaisesti. Kirjaajat toivoivat kaikilta toisenlaista työtettä ruuhkatilanteissa, jotta ruuhka saadaan pikaisesti selvitettyä. Toisaalta koettiin, että kaikki tekevät koko ajan töitä. Haastattelussa selvisi, että töitä tehdään paljon, mutta ruuhkatilanteet eivät purkaudu nopeasti normaali työn pelisäännöillä. Fifo-periaate (tarkoitetaan first in first out, työ otetaan yksi kerrallaan tehtäväksi ja tehdään kerralla loppuun) ei ole otettu kunnolla käytäntöön. Normaalisti työt otetaan vanhimmasta työstä alkaen ja hoidetaan pääsääntöisesti työtehtävä kerrallaan. Joillakin kirjaajilla on tapana varata itselleen työn alle useita asioita kerrallaan. Kirjaamon

henkilökunnan toiveena oli saada jonkin tyyppinen valmiussuunnitelma ruuhkatilanteita varten.

Pelissäntöjä ja työtehtävien vuoroja pidettiin hyvänä tapana jakaa töitä. Ennen kehittämishankkeen käynnistymistä kirjaamossa on otettu käyttöön uutena kokeiluna kirjaajille merkityt arkistointivuorot ja pöytäkirjojen läpikäymisen vuorot, joka on kiertävä työtehtävä työntekijöittäin. Koettiin, että arkistointi ja pöytäkirjojen työjonot ruuhkautuvat helposti ja nyt kun vuorot on jaettu, työtehtävät näiden töiden osalta pysyy hallinnassa paremmin. Lisäksi koettiin, että oma vuoro mahdollistaa keskittymisen, eikä tarvitse välillä tehdä kirjauksia, joka keskeyttäisi arkistointityön.

Töiden ruuhkautuminen ja pullonkaulat tuovat turhautumista. Kirjauspyynnöt tulee Ahjo-asianhallintajärjestelmällä usein hyvin puutteellisin tiedoin. Kirjaaminen vaatii lähes aina yhteydenottamisen kirjauspyynnön lähettäjään ja lisätietojen kysymisen. Haastattelussa selvisi, että valmistelijat tarvitsevat ohjeet, jotta osaisivat tehdä kirjauspyynnöt tarpeellisin tiedoin. Kirjauspyyntöjen käsitleminen on työlästä, hidasta ja selvittäminen koettiin turhauttavaksi, koska kirjauspyynnön tekijöitä on vaikea saada kiinni. Vastauksia lisäksymyksiin joutuu odottamaan usein kauan, mikä hidastaa työn tekemistä.

Työtehtävissä on vielä hukkaa, joita pitäisi saada poistettua. Lisäksi prosesseja pitäisi tarkastella ja saada ketterämmäksi. Kirjaajat kokivat, että sähköpostia tulee paljon kirjaamoon ja sähköpostin käsitleminen vie enemmän huomiota, kuin Ahjo-asianhallinnan kautta saapuneet kirjauspyynnöt. Kirjauspyyntöjen käsitleminen asianhallinnasta vaatii lisäselvitystyötä niin paljon, että niiden käsitleminen jää usein toiselle sijalle muuhun työhön nähden.

Osaamistarpeiden tarkastelu ja henkilökunnan osaamisen kartoittaminen ja hyödyntäminen on jäänyt tekemättä. Kirjaamon henkilökunta koki, että kaupungin tehtäväkenttä on niin laaja, ettei voi osata kaikkea. Osa kirjaajista pysyi helposti omalla mukavuusalueella ja tekee niitä tehtäviä joita osaa, koska työpäivä täyttyy näinkin. Osa taas koki, että yrittää tehdä kaikkia osa-alueen tehtäviä, mutta joidenkin toimialojen asioissa tietotaito on hyvin pinnallista ja erityisesti vaikeana koettiin asiakaspalvelutilanteissa asiakkaan neuvominen. Esimerkiksi kaava-asioissa muutoksenhakuajoja ja lainvoimaisuuden ajankohtaa kysyttäessä, koettiin epävarmuutta laskennassa ja tulkinnassa lainvoimaiseksi tulemista. Kirjaajat esittivät myös kysymyksen, että paljonko ylipäänsä tarvitsee tietää?

Kvalitatiivinen tutkimus vahvisti ongelman määrittelyssä esille tulevia asioita. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkentui kehittämistä vaativat asiakokonaisuudet.

3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä luvussa on muotoiltu tutkimusongelma, joka on avattu tutkimuskysymyksiin muotoon. Luvussa on määritelty tutkimuskysymyksistä kehittämishankkeen tavoitteet sekä sovellettavat mittarit.

3.1 Tunnistettu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä -työkirjassa ohjataan tunnistamaan ydinkysymys, joka keskittyy ongelmaan. Alakäsitteitä ohjataan valitsemaan kaksi, kolme tai neljä. (Pitkäranta 2014, 86.)

Pääongelmana on kirjaamon toiminnan ruuhkautuminen ajoittain, mikä vaarantaa rekisterin ajan tasalla pitämistä. Alaongelmana on kirjaamon työtehtävien tasapuolinen jakautuminen ja tehtävät, joissa joudutaan paljon käyttämään työaikaasi asioiden selvittämiseen.

Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymykseen, koska kysymykseen on helpompi vastata kuin tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 27). Tutkimuskysymys tarvitsee usein avukseen apukysymyksiä, metakysymyksiä, jotka auttavat vastauksen saamisessa ylemmän tason kysymyksille (Kananen 2014, 36). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

Miten kirjaamon työt saadaan priorisoitua siten, että ruuhkatilanteissakin voidaan luottaa rekisterin ajan tasalla pysymiseen? Miten työkuorma organisoidaan ja priorisoidaan ruuhkatilanteissa ja tunnistetaan heti, mitkä työt tulee tehdä päivittäin?

Miten prosesseja saadaan tehostettua vieläkin tehokkaammaksi siten, että työn tekeminen olisi joustavaa ja tasokasta ilman, että työntekijöiltä vaadittaisiin poikkeuksellisen nopeaa työn suorittamista?

Voidaanko tiedottamisella ja ohjeilla saada kirjaamoon paremmin laadittuja kirjauspyyntöjä?

Miten selvitystä vaativia työtehtäviä saadaan joustavammaksi? Miten kirjaamon henkilökunnan eri osaamisalueita voitaisiin hyödyntää? Miten kirjaamon henkilökunnan osaamista voitaisiin vahvistaa?

3.2 Kehittämishankkeen tavoitteet

Tavoitteena on kehittää prosesseja ja priorisointiohjeita mahdollisiin työn ruuhkautumisen tilanteisiin ja löytää erilaisia keinoja poistamaan tunnistettuja aikavarkaita.

Kirjaamon tavoitteena on palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti ilman, että rekisterin laatu varautuu tai työt kasaantuvat. Kehittämishankkeessa laadittiin ohjeita, uudistettiin prosesseja, tiedotettiin sisäisiä asiakkaita sekä kartoitettiin kirjaamon osaamista ja vahvistettiin sitä. Näiden eri keinojen myötä kirjaamo pystyy tuottamaan parempaa ja nopeampaa kirjaamista. Laadukas ja ajan tasalla oleva rekisteri mahdollistaa asioiden tietojen hyödyntämisen, mikä palvelee niin kirjaamon ulkoisia kuin sisäisiä asiakkaita.

Kirjaamoesimiehenä vastaan kirjaamon toiminnasta, ohjeistamisesta, asianhallinnan kehittämistyöhön osallistumisesta.

3.3 Tutkimuksessa sovellettavat mittarit

Tutkimuksessa tuotetaan toimintatapoja ja kehitetään prosesseja kirjaamon työn sujuvoittamiseksi ruuhkatilanteiden välttämiseksi ja työruuhkan purkamiseksi siten, että rekisterin luotettavuus ei kärsi. Tutkimuksen kohteena on kirjaamon henkilökunta, joita vuonna 2018 on 21 henkilöä. Tutkimuksella haetaan aikavarkaiden poistamisen keinoja ja töiden työskentelytapojen ohjeistusta ruuhkatilanteissa työn sujuvoittamiseksi sekä rekisterin tuottamista laadukkaammaksi. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena laadullisena tutkimuksena.

Taulukko 1. Tutkimuksessa sovellettavat mittarit

Ongelma	Tutkimuskysymys	Tavoite / mittari
Töiden ruuhkautuminen	Miten prosesseja saadaan tehostettua vieläkin tehokkaamaksi siten, että työn tekeminen olisi joustavaa ja tasokasta ilman, että työntekijöiltä vaadittaisiin poikkeuksellisen nopeaa työn suorittamista?	Kirjauspyyntöprosessin tavoitetilan kuvaaminen Kirjauspyyntöprosessin välitavoitteen kuvaaminen
Työn laatu	Voidaanko tiedottamisella ja ohjeilla saada kirjaamoon paremmin laadittuja kirjauspyyntöjä, joihin ei jouduta käyttämään selvittämiseen kirjaamon työaikaa?	Ohjeiden laatiminen kirjaamon toimintatavoista kaupungin intranettiin Kirjaamon ajankohtaista tilaisuuden järjestäminen
Hukka / aikavarkaat	Miten selvitystä vaativia työtehtäviä saadaan joustavammaksi? Miten kirjaamon työt saadaan priorisoitua siten, että ruuhkatilanteissakin voidaan luottaa rekisterin ajan tasalla pysymiseen? Miten työkuorma organisoidaan ja priorisoidaan ruuhkatilanteissa ja tunnistetaan heti, mitkä työt tulee tehdä päivittäin?	Kirjauspyyntöjen laatijalle ohjeen tekeminen Virkasuhteen täyttämisen viireilletulon prosessin tavoitetilan kuvaaminen Virkasuhteen täyttämisen viireilletulon prosessin tavoitetilan toteuttaminen Kirjaamolle ohje / pelisäännöt työskentelytavoiksi ruuhkan välttämiseksi
Resurssitehokkuus, osaaminen	Miten kirjaamon henkilökunnan eri osaamisalueita voitaisiin hyödyntää? Miten kirjaamon henkilökunnan osaamista voitaisiin vielä vahvistaa?	Osaamiskartoituksen laatiminen ja sen hyödyntäminen
Ruuhkan vaikutus työhyvinvointiin	Miten henkilökunta kokee ruuhkan vaikuttavan työhyvinvointiin?	Kvalitatiivinen tutkimus

3.4 Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi

Asiakirjalliset tiedot ovat osa organisaation pääomaa. Asiakirjallisten tietojen käsittelykäytännöt tulee organisaatiossa suunnitella huolellisesti ja suojaaminen varmistettava (Valtiovarainministeriö 2013, 25). Julkisella sektorilla tuotettu data pitää saada avoimesti

käyttöön sekä julkisen sektorin oman toiminnan tehostamiseksi (Hernesniemi 2010, 161).

Helsingin kaupungin kirjaamon palveluihin kuuluu kaupungin hallinnollisten asioiden rekisteritietojen ylläpitoon liittyvät tehtävät. Yhteinen kaupungin rekisteri vaatii kirjaamon toiminnalta yhtenäisiä toimintatapoja, jotta voidaan varmistaa tietojen löydettävyyttä, läpinäkyvyys, helppo luettavuus ja luotettavuus. Yhtenäiset kirjaamiskäytännöt vaativat ohjeistusta, tiedottamista, osaamisen kehittämistä sekä joustavia työprosesseja. Laadukkaalla kirjaamisella mahdollistetaan asioiden läpinäkyvyys jo kirjaamisen vaiheessa. Erityisesti töiden ruuhkautuminen vaarantaa laadukkaan rekisteritietojen ylläpidon tehtävää. Kehittämishankkeella pyritään löytämään keinoja sujuvoittaa työn tekemistä siten, että ruuhkatilanteita voitaisiin välttää mahdollisimman paljon. Lisäksi muutoksella määritellään töiden tärkeysjärjestykset ruuhkatilanteissa, jotta ruuhkatilanteet saadaan purettua mahdollisimman nopeasti ilman, että rekisterin ylläpidon laatu vaarantuu.

Esioletuksena on, että kirjaajien erilainen osaamisen taso sekä asioiden tunnistaminen vaikuttavat asioiden kirjaamiseen ja työn tekemisen sujuvuuteen. Kehittämishankkeessa tuotetaan ohjeita, kehitetään prosesseja ja työtapoja. Kirjaamon nykytilan kuvauksessa tehdyn pienryhmätyön tuloksien perusteella kirjaamon työaika kuluu päivittäin erilaisiin selvitettäviin asioihin. Prosessien kehittämisen tavoitteena on joustava työn tekeminen, joka parantaa työn tehokkuutta ja laatua. Kirjaamon työtapojen kehittäminen siten, että työn laatu parantuu ja työ muuttuu sujuvaksi ilman, että kirjaaja joutuu tutkimaan ja korjaamaan rekisterin sisältöä riippuen siitä, kuka kirjaaja on asian kirjannut. Kehittämishankkeessa tuotetaan ohjeita ja tiedotteita valmistelijoille, jotta kirjaajan työaika ei kulu asioiden selvittämiseen ennen kirjaamista. Yhtenäinen rekisteri mahdollistaa tiedon läpinäkyvyyden ja järjestelmien kehittämisen jopa siten, että kirjaamisvaiheen asiat voisivat haluttaessa julkaistua yleiseen verkkoon julkisten tietojen osalta.

Tutkimuksessa kirjataan muistiin myös esille tulevat innovaatiot ja kaikki kehittämisehdotukset jatkokehitystyötä varten.

4 Menetelmät

Ongelman ratkaisun kokonaisuus on tutkimusote, joka pitää sisällään tiedon keruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät, jotka määräävät tutkimusotteen valinnan (Kananen 2014, 20)

Tämä kehittämishanke on toteutettu toimintatutkimuksena, joka on sekoitus eri tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus ei sulje pois muiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä (Kananen 2014, 13). Tässä luvussa on kuvattu kehittämishankkeessa käytettyjä menetelmiä.

4.1 Syy- ja seuraussuhteet kalanruotokaaviolla

Asianhallinnan vaikutus kirjaamon toimintaan on muuttanut kirjaamon työn hyvin nopea-tempoiseksi. Kirjaamon työ on manuaalisen ja sähköisen asianhallinnan välimuoto, mikä ruuhkauttaa helposti kirjaamon toiminnan. Systeemiajattelusta John Seddon on todennut, että jos systeemiä osataan muuttaa, johto pystyy vaikuttamaan 95 prosenttiin hallittavista asioista (Torkkola 2016, 95). Kehittämishankkeen ongelmanmäärittelyssä on käytetty menetelmänä omaa havainnointia sekä syy- ja seuraussuhteiden kokoamista kirjaamon henkilökunnan kanssa pienryhmätyönä. Systeemiajattelun yksi tärkein tekijä on, että tehostamisen paikka löytyy vuorovaikutuksessa (Torkkola 2016, 96). Menetelmänä käytettiin kalanruotokaaviota. Kirjaamon henkilökunnan ryhmätyö toteutettiin aivoriihessä, jossa määrä on laatua tärkeämpää. Aivoriihessä esille tulleet ongelman syyt kirjataan runkoviivan yläpuolelle ja seuraukset alapuolelle, tästä syntyy kalaruotomalli. Syiden lähempi tarkastelu voidaan purkaa auki pääruodon pienempiin ruotoihin. (Kananen 2014, 42.) Kalaruotokaaviolla on hahmotettu ryhmätöiden aivoriihessä esille tulleita asioita, jotka on analysoitu ja kirjoitettu nykytilaan tarkemmin kalaruotokuvaota tarkastellen.

4.2 Prosessijohtaminen

Kananen toteaa kirjassaan, että aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään (Kananen 2014, 21). Tässä kehittämishankkeessa syy- ja seuraussuhde analyysissa tuli esille tarve tarkastella kirjauspyyntöprosessin prosessikuvausta. Lean-johtamismalleissa puhutaan jatkuvasta parantamisesta, jossa käytetään valmennus-kataa muutoksen aikaansaamiseksi ja tällä tarkoitetaan, että kaikkia prosesseja parannetaan joka päivä (Torkkola 2016, 113). Kirjaamon aivoriihessä tuli esille aikavarkaat, jotka syntyivät erityisesti kirjauspyyntöprosessissa ja viranhaltijoiden vireilletulo prosessissa. Näistä prosesseista on laadittu prosessikuvat nykytilasta sekä tavoitetilasta. Prosessikuvauksissa kiinnitetään huomiota nimenomaan toiminnallisiin pullonkauloihin ja muutetaan hallinnon rakenteita tietoisesti (Virtanen & Wennberg 2007, 14).

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kehittämishanke on laadullinen tutkimus, jossa ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja siitä, kuinka ihmiset kokevat asioita (Kananen 2014, 22). Kehittämishankkeen ongelman syy- ja seurausten määrittelyssä tuli esille ruuhkatilanteiden vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, josta toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus haastatteluna kirjaamon henkilökunnalle. Haastattelun tuloksia on nykytilaa tarkasteltaessa kuvattu Tietovee menetelmän avulla. Kehittämishankkeessa tehtyjen toimenpiteiden jälkeen kvalitatiivisella tutkimuksella tarkastellaan, onko kehittämishankkeen tavoitteita saavutettu.

4.4 Gemba-läpikävely

Kirjaamon aivoriivessä tuli esille virkasuhteen täyttämisen vireilletulo prosessin kehittämistarpeet. Lean johtamisessa menetelmänä on Gemba-läpikävely, jossa mennään paikan päälle. Gemba läpikävelyssä prosessi tai arvovirta tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joita tarvitaan. (Torkkola 2016, 125.)

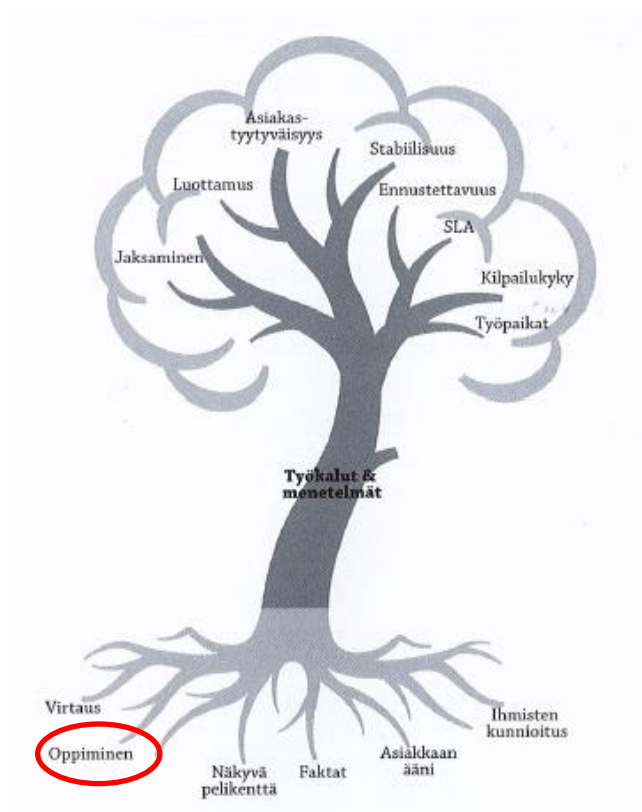
Prosessikuvausta laatiessa tulee prosessi tunnistaa ja ymmärtää tarpeeksi selkeästi, jotta otin työpöydälleni virkasuhteen täyttämisen kirjauksia ja tein niitä useamman peräkkäin ohjeemme mukaisesti. Tämän jälkeen laadin prosessikuvauksen virkasuhteen täyttämisen vireilletulosta, jossa todennettiin, että tietoa tallennetaan tarpeettomasti useaan järjestelmään manuaalisesti käsin.

4.5 SWOT-analyysi

Kirjauspyyntöprosessin nykytilan prosessikuvauksen jälkeen laadittiin kirjauspyyntöprosessista ja virkasuhteen täyttämisen vireilletulovaiheen prosessista tavoitetilan prosessikuvaukset. Kirjauspyyntöprosessin tavoitetila vaatii teknistä kehittämistä, jonka takia tavoitetilaa on tarkasteltu myös SWOT-analyysin avulla.

4.6 Osaamiskartoitus

Henkilökunnan osaaminen on koko organisaation käytettävissä (Niemelä ym. 2008, 145). Lean- johtamismallin vertauskuvana on puu, jossa juuret ovat kuvan tärkeimmät (Torkkola 2016, 219).



Kuvio 5. Puu uuden johtamismallin metaforana (Torkkola 2016, 219).

Ilman ymmärrystä puun juurista, onnistuminen on epätodennäköistä (Torkkola 2016, 219). Juuristossa virtauksen, näkyvän pelikentän, faktojen ja asiakkaan äänen rinnalla on ihmisten kunnioitus ja oppiminen.

Kehittämishankkeen syy- ja seuraussuhteissa esille tuli töiden tasapuolinen jakautuminen ja laaja-alainen kaupungin organisaation tietojen hallinta. Kirjaamossa laadittiin runko osaamiskartoitukselle, johon määriteltiin kaikki kirjaamon työtehtävissä tarvittavat osaamisen taidot. Kirjaamon henkilökunnan nimet laitettiin taulukkoon ja jokainen sai itse määrittellä oman osaamisensa jokaiselle osaamisen osa-alueelle. Osaamisen määrittelyksi henkilökunta halusi värikoodit numeraalisen arvioinnin sijaan, värikoodeiksi määriteltiin vihreä = erinomainen osaaminen, keltainen = tyydyttävä osaaminen ja tyhjä = ei osaamista. Jokainen työntekijä pystyy taulukon avulla itse laatimaan itselleen osaamisen laajentamisen tavoitteen, keskustelemaan tavoitteen toteutuksesta kehityskeskustelun yhteydessä ja käyttämään työkavereita työnohjaajina. Työntekijät näkevät taulukosta toistensa osaamisen ja voivat näin käyttää erinomaisen osaajan taitoja oman osaamisen kehittämiseen.

5 Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään teoreettista viitekehystä. Viitekehyksessä käsitellään prosessijohtamista ja Lean menetelmiä virtaustehokkuuden lisäämiseksi, hukan poistamiseksi ja osaamispääoman hyödyntämiseksi. Näiden menetelmien lisäksi viitekehyksessä käsitellään henkilöstön osaamisen johtamista ja valmentavaa johtamista, jotka tukevat Lean menetelmiä.

5.1 Prosessijohtaminen

Prosessit ovat tapa kehittää toimintaa (Laamanen 2007, 10). Prosessijohtamisella pyritään suorituskyvyn parantamiseen. Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen. Prosessikuvaus on prosessien johtamista ja hallintaa, ja kehittämisen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvausten avulla voidaan tarkastella toiminnan tehostamistarpeita ja kuvaukset sopivat hyvin perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämisen tueksi. (JUHTA 2012, 1.) Prosessiajattelun idea on asiakkaan tarpeiden miettiminen ja suunnitella prosessi, jolla saadaan aikaan haluttu palvelu (Laamanen 2007, 21).

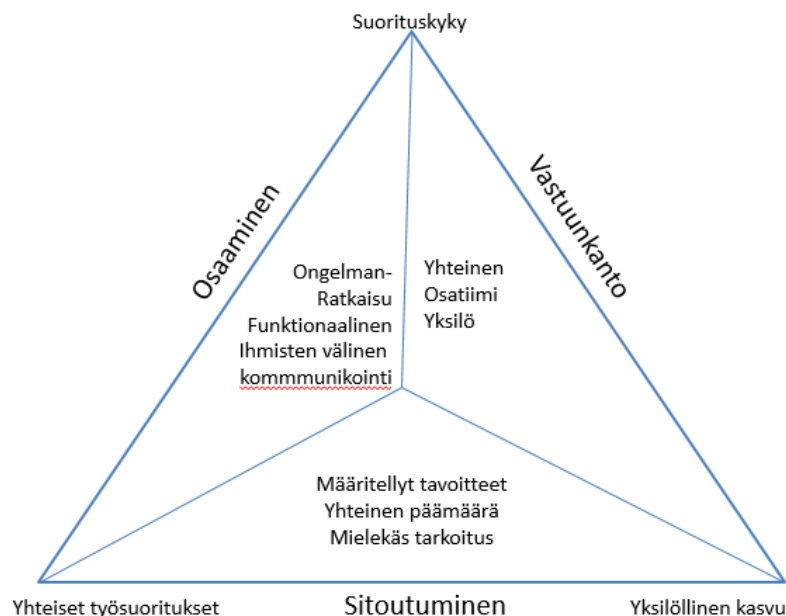
Ydinprosesseilla on välitön yhteys asiakkaaseen (Laamanen 2007, 55). Ydinprosessien uudistamisessa kyseenalaistetaan funktionaalinen ajattelutapaa, joka johtaa kapeasti määriteltyihin työtehtäviin ja sitä kautta tehottomuuteen ja raskaisiin byrokraattisiin organisaatioihin (Hannus 2003, 15). Funktionaalisen toiminnan osastot hallitsevat omaa toimintaansa suvereenisti. Nopeus ja reagointikyky ovat vaaravyöhykkeessä. Prosessien välissä tunnetaan myös haitta osastojen rajapinnassa. Osaston sisällä tunnetaan osaston tavoitteet ja toiminnat, mutta jokainen osasto keskittyy oman osaston tavoitteeseen. Haitta on myös hitaus, koska funktionaalisisessa johtamisessa kokonaisnäkemys on esimiehillä ja muut odottavat toimeksiantoja eivätkä voi toimia joustavasti. (Laamanen 2007, 15, 17.)

Tukiprosesseja tarvitaan tehokkaan toiminnan kehittämisessä (Laamanen 2007, 56). Nopea muutos ja reagointikyky, asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus edellyttävät perinteisen johtamistavan korvaamista uusilla toimintatavoilla (Hannus 2003, 27).

Taulukko 2. Perinteinen johtaminen vs. prosessijohtaminen (Hannus 2003, 27)

	Perinteinen johtaminen	Prosessijohtaminen
Liiketoimintaympäristö	Dynaaminen, mutta useimilla toimialoilla kuitenkin varsin hyvin ennakoitavissa oleva	Yllätyksellinen, turbulentti, epäjatkuva, huonosti ennakoitavissa oleva
Strategisen johtamisen keinot	Kilpailustrategiamallit, portfolioasemointi. PTS, budjetointi	Kyvykkyyteen ja resursseihin perustuva johtaminen, reagoitavuuden rakentaminen sisältää rakenteisiin
Niukka resurssi	Hyvät henkilöt	Hyvät asiakkaat, henkilöt ja kyvykkyys ja tuoteideat
Tehokkuuden parantamisen keinot	Funktionaalinen johtaminen	Ydinprosessien uudistaminen. Lean Management, Vastuun delegointi ja henkilöstön sitoutuminen
Organisaation lähtökohta	Sisäistä toimintaa palveleva organisaatio, joka perustuu hierarkialle	Asiakasta palveleva horisontaalinen organisaatio, joka perustuu nopeudelle ja monitaitoisuudelle
Organisaatorakenteet	Funktionaaliset organisaatioyksiköt	Tiimiorganisaatio
Tavoitteet ja mittarit	Liikevaihdon ja tuloksen kasvu, sitoutetun pääoman tuotto, pääoman kiertonopeus, tulos/hlö, tuotto/osake	Asiakastyytyväisyys, läpimenoajat, henkilöstön motivaatio, prosessitekijät

Tiimiorganisoinnin korkean suorituskyvyn saavuttaminen syntyy perustekijöistä, joita ovat osaaminen, sitoutuminen ja vastuunkanto. Tiimin suorituskyky syntyy yhteisten työsuoritusten ja yksilöllisen kasvun myötä. (Hannus 2003, 66.)



Kuvio 6. Tiimiorganisoinnin kulmakivet (Katzenbach & Smith, 1993) (Hannus 2003, 67).

Prosessilähtöinen organisaatio on sananmukaisesti oppiva organisaatio, joka tietää mitä siltä odotetaan ja miten sen kannattaa toimia tavoitteiden saavuttamiseksi (Virtanen ym. 2007, 25). Tehokkuustavoitteita saavutetaan alentamalla läpimenoaikoja ja hukkaa. Tii- mitason keskeiset suoritustekijät ovat laatu, aika ja kustannukset. (Hannus 2003, 88.)

Työprosessien kuvauksella ja analysoinnilla on merkitystä toiminnan kehittämiseksi. Pro- sessien kuvaamisella mietitään prosessin kulkua ja vastuualueita. Prosessin kuvaami- sen avulla voidaan löytää keskeisimmät kehittämisen kohteet. Prosessien kehittämisen on tarkoituksenmukaista perustua strategiaan, jolloin myös johdon sitoutuminen varmis- tetaan. Asiakaslähtöisyys on erityisen tärkeää. (Valtiovarainministeriö 2011, 9.) Oppi- vassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu ryhmässä ihmisten vuorovaikutuksen tulok- sena (Virtanen 2007, 36).

Prosessien kuvaamisella toteutetaan viranomaisten toiminnan julkisuudesta annettua la- kia (621/1999, 18.1 §) hyvää tiedonhallintatapaa ja hallintolakia (434/2003) (JUHTA 2012, 2). Prosessin kuvaaminen on viestinnän väline, joka takia tulisi miettiä ennen ku- vaamista, mihin työllä tähdätään ja mihin kuvausta käytetään. Prosessikaavioon kuva- taan roolit ja tekeminen. (Laamanen 2007, 75-80.)

Tukiprosessit ovat toimintaa varten ja ne ovat yhtä tärkeitä kuin ydinprosessit. Proses- sien kehittäminen on uuden luomista ja vanhasta luopumista. Prosessiajattelulla muute- taan toiminnallinen logiikka vastaamaan paremmin kansalaisten tarpeita. (Virtanen ym. 2007, 33, 118.)

Prosessilähtöinen on tulevaisuuteen realistisesti suuntautuva ajattelu ilman, että liikaa takertuu menneeseen tai jumiutuu nykyiseen toimintamalliin (Virtanen 2007, 89). Pro- sessin suorituskyky on saada aikaan haluttuja tuloksia, joiden tunnuslukuina voi olla vir- taus, tehokkuus, hävikki, poikkeamat ja indeksit (Laamanen 2007, 160–164).

Prosessijohtamisessa työprosessien kuvaamisessa käytetään työnkulkukaavioita, jotka kuvaavat toimintojen etenemisen ja kartoittavat eri toiminnoista vastaavat tahot (Virtanen ym. 2007, 125).

Benchmarking on eräs prosessijohtamisen lähestymistapa, jonka luoja Robert C. Campin mukaan on pyrkimyksenä olla parhaiten paras. Alan parhaat käytännöt toimivat kehittä-

misen tavoite- ja vertailukohteena. Prosessijohtamisen koulukuntia ovat laatujohtaminen, aikaan perustuva johtaminen, tarjontaketjun hallinta, toimintoperusteinen johtaminen, Lean johtaminen sekä liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu. Laatujohtamisessa on kysymys pitkäjänteisestä jatkuvasta prosessista, jossa edetään vaiheittain laatujärjestelmän mukaisesti. Toinen koulukunta on aikaan perustuva johtaminen, jonka edelläkävijänä on Toyota, jossa jo 1950-luvun alussa otettiin käyttöön kaizen, jatkuvan parantamisen periaate ja kanban imuohjaus periaate toiminnan ohjauksessa. Joustavan tuotannon ja tuotantoautomaatio JOT- toimintatapa perustuu turhan eliminoinnille, visuaaliselle lattiataason tuotannonohjaukselle, kerralla valmiiksi periaatteelle, prosessien yksinkertaistamiselle ja alihankintaverkostoille. Kolmantena koulukuntana on tarjontaketjun hallinta ja logistiikka, jossa keskitytään jakelukanaviin. Johtamisessa keskitytään tavara- ja tietovirtojen koordinoituun ohjaukseen koko ketjussa raaka-aine toimittajalta lopulliselle asiakkaalle asti. Neljäntenä koulukuntana on toimintojohtaminen, jonka lähtökohtana on toiminnan kehittäminen operatiivisen johtamisen prosessilähtöisen lähestymistavan ja kustannuslaskennan epäkohtien ja puutteiden korjaamisen kautta. Toimintojohtamisessa keskitytään taloudelliseen tehokkuuteen. Viidentenä koulukuntana on kevyt ja joustava toimintatapa Lean Management, jossa etsitään juurisyyt kehittämiseen. Lean toimintatavassa pyritään virheettömyyteen, jatkuvaan kehittämiseen ja nuukuuteen ajankäytössä, resursseissa ja keskeneräisyydessä. (Hannus 2003, 91–213.)

5.2 Lean

Lean production julkaistiin John Krafcikin artikkelissa 1988 (Modig & Åhlström 2013, 78). Toyota teki yhteenvedon filosofiastaan, arvoista ja valmistus ideaaleistaan vuonna 2001, kutsumalla sitä "The Toyota Way 2001". Kaksi keskeistä periaatetta ovat jatkuva parantaminen ja ihmisten kunnioittaminen. Järjestelmä sisältää 14 periaatetta, jotka voidaan jakaa neljään osaan: 1. Pitkän aikavälin filosofia, 2. Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset, 3. Lisää arvoa organisaatiolle kehittämällä ihmisiä ja 4. Jatkuvasti ratkaistavat juuri-ongelmat ajavat organisaation oppimista. (Liker 2004, 13.)

Tämän kehittämishankkeen juuriongelman syy ja seuraussuhteissa on selvinnyt töiden ruuhkautuminen, jonka syitä ovat hukka, virtaustehokkuus ja resurssien osaamisen hyödyntäminen. Resurssipulan seurauksena halutaan tehdä oikeita asioita. Lean ajattelussa Toyotalla oli pulaa pääomasta, se korosti investointia oikeaan teknologiaan ja oikeisiin raaka-aineisiin. Yrityksellä ei ollut varaa virheinvestointeihin. Resurssipulan toinen seu-

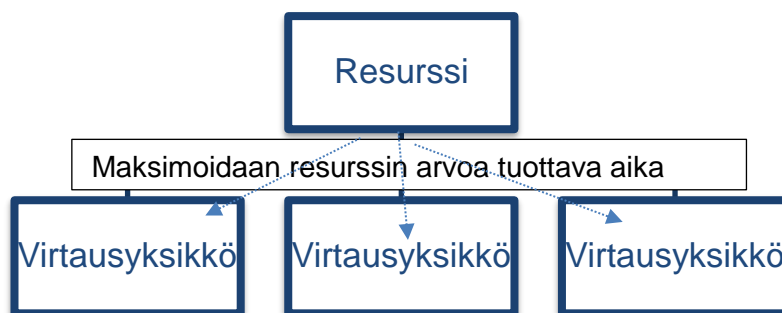
raus oli pyrkimys tehdä asiat oikein, jonka tavoitteeksi Toyota maksimoi prosessin läpäisevän virtauksen. Toyota Production System TPS on tuotantofilosofia, jota on kehitelty jo lähes sata vuotta. (Modig ym. 2013, 72–77.)

5.2.1 Virtaustehokkuus

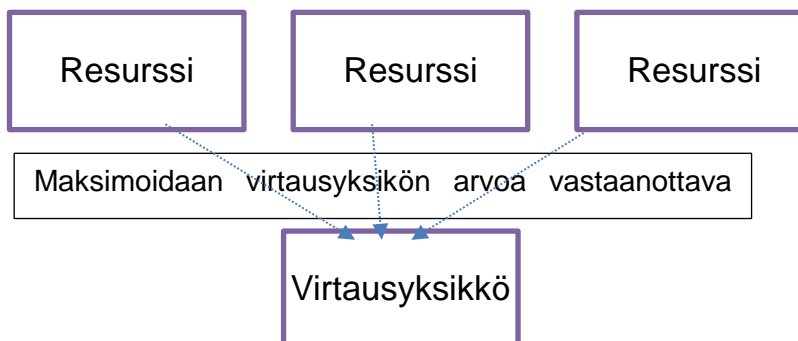
Virtaustehokkuus mittaa, kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu tietyssä ajankohtana. Palvelualoilla yksikkönä on asiakas, jonka tarpeita täytetään. Virtaustehokkuudessa päähuomio on yksikössä, joka virtaa organisaation läpi. (Modig ym. 2013, 13.)

Prosessit ovat virtaustehokkuuden perusta, jonka takia on tärkeää, miten prosessit toimivat, koska virtaustehokkuus syntyy niissä. Prosessit tulee määritellä virtausyksiköiden näkökulmasta eikä funktioiden mukaan. (Modig ym. 2013, 15–19.) Ennen prosessien kehittämistä prosessit ovat yleensä liian monimutkaisia, hitaita ja kustannustehottomia. Prosessien kehittämisvaiheiden jälkeen prosessit saadaan yksinkertaisemmaksi ja kustannustehokkaammaksi. (Tuominen 2, 2010, 13.)

Resurssitehokkuus, keskittyminen yksittäiseen resurssiin:



Virtausyksikkö, keskittyminen yksittäiseen virtausyksikköön:



Kuvio 7. Resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden riippuvuussuhteet (Modig ym. 2013, 21).

Kaikki prosessit koostuvat toiminnoista, joiden läpi virtausyksikkö etenee. Virtausyksikön tärkeät ulottuvuudet ovat arvo ja tarve. Arvoa määritellään aina asiakkaan näkökulmasta. Tarve on palvelun tyydyttämisen tarkoitus. Läpimenoaika sopii usein arvoa tuottavaksi mittariksi. (Modig ym. 2013, 24–26.)

Prosessin virtaustehokkuuteen vaikuttavat Littlen laki, pullonkaulojen laki ja laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin. Littlen laki, johon vaikuttaa keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä, joka johtaa läpimenoajan kasvuun. Pullonkaulojen laissa on osaprosesseja tai toimintoja, jotka vaikuttava läpimenoaikaan esimerkiksi siten, että prosesseissa on vaihteluja ja prosessi kasaantuvat johonkin osaprosessiin. Pullonkaulat kasvattavat läpimenoaika. Läpimenoaika kasvaa sen mukaan, miten suurta vaihtelua on ja mitä lähempänä ollaan sadan prosentin käyttöastetta. (Modig ym. 2013, 34–44.)

Torkkola mainitsee kirjassaan pullonkaulateorian, joka mallintaa systeemin ketjuksi, jossa osat ovat toisistaan riippuvaisia. Yksi osa ketjussa on niin sanottu heikoin lenkki eli pullonkaula. Torkkolan mukaan parhaimmat tulokset saadaan, kun systeemin suorituskykyä parannetaan heikommasta lenkistä. (Torkkola 2016, 99.)

Kingmanin yhtälö on monimutkaisempi kuin Littlen laki. Kingmanin yhtälö kertoo läpimenoaikaan käytetyn todellisen ajan sekä vaihtelun ja käyttöasteen. Kingmanin yhtälön mukaan läpimenoaika pitenee, jos vaihtelu, resurssien käyttöaste tai keskimääräinen käsitelyaika kasvaa. (Torkkola 2016, 192-193.)

Taulukko 3. Virtaustehokkuuden parantaminen, vaihtelun ymmärtäminen (Torkkola 2016, 221).

Periaate 1: Virtaus on päämäärä.	
Perinteinen	Lean
Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa resurssitehokkuutta.	Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa virtaustehokkuutta .
Käytä mittauksessa vain keskiarvoja.	Ymmärrä vaihtelua , pienennä vaihtelua, hyväksy normaalivaihtelu. Käytä mittauksessa keskiarvon lisäksi keskihajontaa. Visualisoi SPC-käyrillä.
Kukin asiantuntija tekee työtehtävät toisistaan riippumatta ja haluamassaan järjestyksessä.	Työlle on sovittu yhteinen rytmi ja tekemisen järjestys on suunniteltu: fifo aina kun mahdollista.
Suuret eräkoot, harvoin.	Pienet eräkoot, usein.
Pitkät läpimenoajat asiakkaan näkökulmasta.	Lyhyet läpimenoajat asiakkaan näkökulmasta.
Paljon aloituksia eli tehtävää ei saada kerralla valmiiksi, vaan siihen palataan uudelleen.	Tee tehtävä kerralla alusta loppuun.
Läpimenoajan aiheuttajaksi oletetaan ahkerat tai laiskat ihmiset.	Läpimenoajan määrittää yleinen teoria kuten Littlen laki ja Kingmanin yhtälö. Tästä seuraa, että on johdettava keskeneräisen työn määrää, käyttöastetta ja vaihtelua.

5.2.2 Resurssitehokkuus ja osaaminen

Resurssitehokkuudessa korostetaan kaikkien resurssien tehokasta hyödyntämistä. Resurssitehokkuus on tehokkuuden perinteinen muoto, joka tarkoittaa resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. (Modig ym. 2013, 7–9.)

Pitkistä läpimenoajoista seuraa joukko ongelmia, jotka aiheuttava odottamista ja turhautumista. Inspiraatio katoaa eikä muisteta mistä oli kyse. Monta virtausyksikköä tarkoittaa, että halutaan hoitaa monta asiaa samaan aikaan. Monen asian hoitaminen vie asioiden hallittavuuden ja reagoitakyvyn. Uudelleen aloittamisen tarve vie energiaa, jos asiaan joudutaan palaamaan useita kertoja ja aloittamaan selvittely uudelleen. Pallottelu turhauttaa ja siirtojen määrä tuottaa laatuongelmaa. (Modig ym. 2013, 48-58.)

Liiallinen resurssitehokkuuden korostaminen vaikuttaa virtaustehokkuuteen kielteisesti. Tuottaako kaikki työ arvoa. Lisätyö voikin olla pelkkää hukkaa. (Modig ym. 2013, 64.) Tehokkuus saadaan siten, että tehdään oikeita asioita, tehdään asiat oikein asiakkaan tarpeet huomioiden.

The Toyota Wayssa on kaksi arvoa, jotka ovat kunnioitus ja yhteistyö. Yhteistyö tarkoittaa ammatillisen kehityksen edistämistä ja ryhmien suoritusten maksimointia ja kunnioitus tarkoittaa keskinäistä luottamuksen luomista. (Modig ym. 2013, 143.)

Taulukko 4. Oppiva organisaatio (Torkkola 2016, 222).

Periaate 2: Oppiminen on tärkeämpää kuin suorittaminen.	
Perinteinen	Lean
"Oletko varma, että tämä toimii?"	"Kokeillaan ja katsotaan, mitä tapahtuu."
Panosta ja luota suunnitelmaan.	Kokeile: toista nopealla sykllillä Demingin kehää: <i>plan - do - study - act</i> .
"Kuka teki virheen?"	"Miksi virhe tapahtui?"
Vältä virheitä.	Virheet ovat välttämättömiä, jotta voit oppia.
Älä käsittele ongelmia avoimesti.	Käsittele ongelmia säännöllisesti ja visualisoi ne näkyviin seinälle.
Esimiehet, johtajat, konsultit ja erityisasiantuntijat ratkovat ongelmia.	Kaikki ratkovat ongelmia. Huom! Tämä ei tarkoita, että kaikki ratkovat kaikkia ongelmia.
Erityisasiantuntijat, siilot.	Intensiivinen tiimityö yli tiimi- ja organisaatorajojen.
Johtaja/esimies antaa oikeat vastaukset ja työohjeet.	Johtaja/esimies valmentaa periaatteet. Henkilöstö kertoo oikeat vastaukset ja luo työohjeet.
Toiminnan parantaminen on ylimääräistä työtä.	Työ = tehtävät + parantaminen (<i>improvement</i>).

Leanissa edetään pienin askelin. Kokeilut ovat liian massiivisia ja hitaita. Pahimmillaan uuden tietojärjestelmähankinnan kokoisia. Torkkola toteaa kirjassaan, että kehä ei voi pyöriä riittävällä vauhdilla, ellei tee kokeita, jotka ovat tarpeeksi pieniä. Jokainen pysähdys käyttää hyväkseen edellisellä kierroksella opittuja asioita ja sen aikana löydettyjä uusia faktoja. (Torkkola 2016, 42–44.) Kaizen on jatkuvan parannuksen prosessien kehittäminen, jolla saavutetaan tavoitteet (Paterson 2015, 8).

Taulukko 5. Kouluttaminen ja tiedottaminen (Torkkola 2016, 223).

Periaate 3: Tilannekuva visualisoidaan kaikille näkyväksi.	
Perinteinen	Lean
Kaikki raportoivat hierarkiassa ylöspäin, jolloin johtajalla on paras ja joskus ainoa käsitys kokonaiskuvasta.	Luo toimintamalli, jossa kaikilla on yhtä aikaa kokonaiskuva tiedossa.
Teksti, numerot.	Visuaalisuus, kuvat.
Tieto piilossa tietojärjestelmissä.	Visualisoi tieto näkyviin seinälle.
Värejä käytetään koristeena tai korostamaan muita kuin prosessin normaali/epänormaalityylia.	Väreillä on yhteisesti sovittu merkitys, viesti.
Nähdään vain oma vastuualue.	Nähdään vaikutus muihin.
Ei tiedetä, mitä tapahtuu.	Nähdään pullonkaulat ja töiden ruuhkautuminen. Nähdään epänormaali tila.
Johtaja tietää periaatteet, muiden ei ole tarve niitä tietää. Johtaja/esimies tekee päätökset henkilöstön puolesta.	Kouluta kaikille periaatteita, keskustele, valmenna.
Esimies priorisoi ja sammuttaa tulipaloja.	Priorisointisäännöt ovat niin selviä, ettei esimiestä tarvita. Käytä vapautuva aika asiakkaan kanssa ja suorituskyvyn parantamiseen.
Optimoi yksittäisiä vastuualueita/toimintoja.	Optimoi kokonaisuutta ja varsinkin toimintojen välisiä riippuvuuksia. Tee systeemitason päätöksiä.

5.2.3 Hukka

Työn sujuva eteneminen, virtaustehokkuus on päämääränä. Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka, japaniksi mura, muri ja muda (Torkkola 2016, 23).

Hukka on tuottamatonta tekemistä, jonka voi luokitella seitsemään osa-alueeseen. Yli-tuotanto, keskeneräiset työt, odottaminen, ylimääräinen liike, siirtäminen, virheiden uudelleen tekeminen ja epätarkoituksenmukainen käsittely. (Torkkola 2016, 26–27.)

Hukka on työvaiheita, tarpeettomia työtapoja ja häiriöitä, jotka tulisi poistaa. Hukan tunnistamiseksi tulee analysoida nykytilanne ja käyttää eri menetelmien kuvauksia (Tuominen 1, 2010, 8).

Taulukko 6. Oikein asioiden tekemistä asiakkaan tarpeet huomioiden (Torkkola 2016, 224).

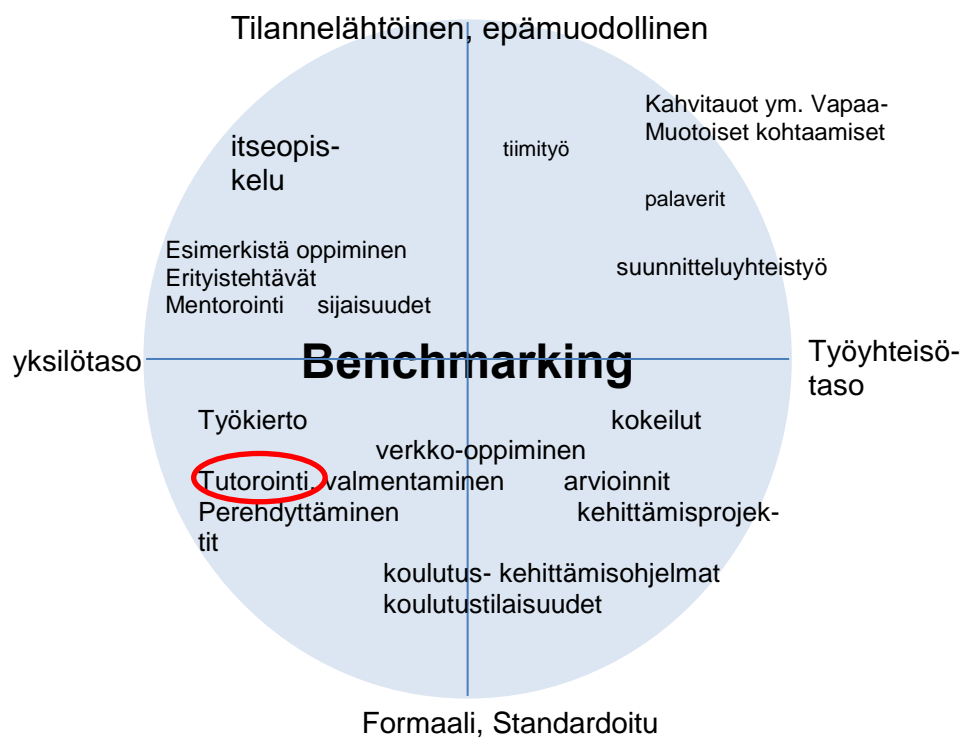
Periaate 4: Päätökset tehdään perustuen tosiasioihin.	
Perinteinen	Lean
Johtaja saa tiedon tapahtumista vain suorilta alaisiltaan ja raporteista. Tavoitteen asettamisen jälkeen älä häiritse alaisiasi. Johtaja pysyy omassa huoneessaan.	Lean-johtajan ensimmäinen työkalu on <i>gemba-läpikävely</i> : mene paikan päälle ja näe itse, mitä tapahtuu. Tee tätä säännöllisesti. Käytä tätä menetelmää toimintatapoihin, asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin.
Jos menet paikan päälle, se on käytännössä kuljeskelua ja selkään taputtelua.	Kun olet paikan päällä: kuuntele, katsele, valmenna ongelmanratkaisua ja systemaattista ajattelua. Kysy avoimia kysymyksiä: Miksi? Näytä minulle miten? Mitä?
Älä keskustele asiakkaan kanssa, vaan luota ensisijaisesti omaan näkemykseesi.	Kysy asiakkaalta, miltä palvelu heistä näyttää ja tuntuu. Käytä omia palveluja ja tuotteita.
Painopiste tavoitteiden asetannassa.	Painopiste nykytilan selvittämisessä.
Tärkeää tehdä nopea päätös ratkaisusta. Liike on pääasia. Päätöksenteon hitaus on synty.	Tärkeää, että ongelma (nykytila) on selvitetty kaikkien sidosryhmien näkökulmasta, ennen kuin laitit resursseja ratkaisuun. Resurssien hukkaaminen tehotomien parannusten rakentamiseen pelkkään intuitioon perustuen on synty.
Nopea päätös, hidas toteutus.	Hidas päätös, nopea toteutus.
Tee päätöksiä suurista kertamuutoksista.	Tee sarja pieniä kokeiluja.
Ohjaa prosessia sen perusteella, kuka huutaa eniten. Kohinalla eli sattumalla ohjaaminen lisää kaaosta.	Ohjaa prosessia tilastollisen prosessiohjauksen keinoin: erottele signaali sattumasta. Erityissyiden poistaminen stabiloii.
Muuta yhtä asiaa kerrallaan.	Muuta monimuuttujakokeiden avulla useita asioita yhtä aikaa ja etsi tilastollisesti vaikuttavat tekijät.

Hukan poistamiseksi keinoja ovat henkilöstön kehittäminen, tuotannon palveluiden kehittäminen, ympäristöstä huolehtiminen ja jatkuva kehittäminen (Tuominen 1, 2010, 62-67).

5.3 Henkilöstön osaamisen johtaminen ja valmentava johtaminen

Osaamisen merkitys menestystekijänä on kasvanut, mihin on vaikuttanut tietotekniikan kehitys ja rutiinitöiden automatisointi (Laamanen 2008, 179). Henkilöstön jatkuva ylikuormittaminen aiheuttaa sairauspoissaoloja, vähentää työkykyä, heikentää uuden oppimista ja työtapojen parantamista (Torkkola 2016, 25).

Henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittämiseen tarvitaan henkilöstöjohtamista. Osaamisen johtamisessa on tärkeää henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja sen vaaliminen. Ei ole olemassa sellaista osaamista, joka syntyisi yrityksessä ilman ihmisiä. (Viitala 2009, 30, 170.) Yrityksen tavoitteiden kannalta osaamisella on vähän arvoa, jos sitä ei johdeta (Ojala 2008, 15). Organisaatiossa tulisi pyrkiä kehittämään jokaisen työntekijän osaamista sekä toimintoja. Positiivista työilmapiiriä luo se, että työntekijät tuntevat itsensä tarpeellisiksi ja heidän ammattitaitonsa vastaa työtehtävien vaatimustasoa. Vahva osaaminen luo perustan työntekijän asemalle työyhteisössä. (Viitala 2009, 178.) Henkilöstön tiedoista ja taidoista muodostuu organisaation osaamista, joka on aineetonta pääomaa. Osaamispääoman lisäksi on hyvä tarkastella henkilöstön koulutustaustat, ikärakenne ja muut erilaistavat tekijät. (Ojala 2008, 29, 59.) Osaamistarpeiden tarkastelu tulee perustua organisaation tarpeisiin (Vartiainen & Ruuska & Kasvi 2003, 71). Pelisäännöt ohjaavat tiimin toimintaa. Yhdessä kirjatut pelisäännöt ohjaavat tiedostamatontakin käyttäytymistä ja ohjaavat tavoitteiden mukaista tekemistä. (Ojala 2018, 264.)

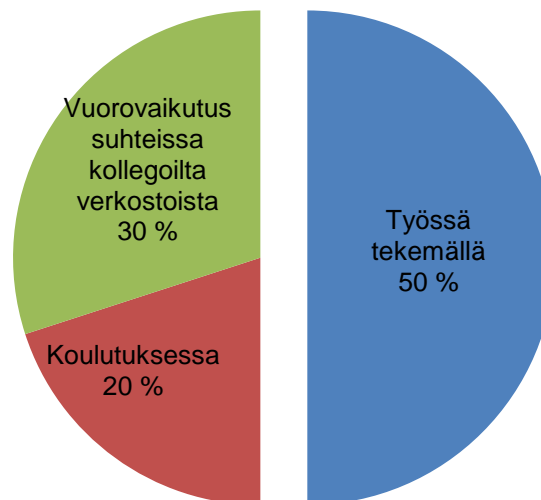


Kuvio 8. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2009, 189).

Tutorointi vahvistaa sekä tutorin, että oppijan osaamista. Tutor ohjaa ja auttaa oppijaa itseohjautuvammaksi ja osaavammaksi työntekijäksi joltain osaamisen osa-alueelta. Samalla tutor joutuu miettimään tarkemmin aihealuetta ja näin syventää omaa osaamistaan. (Hätönen 2011,91.)

Oppimisen on hyvä taloudellisista syistä tapahtua lähellä työtä, mutta joihinkin uuden oppimiseen tarvitaan ulkopuolista tukea. Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä formaaleihin ja epäformaaleihin. Toinen jaotteluperuste on nelikenttään jakaminen, jossa on jaoteltu yksilön, ryhmän vai yhteisön osaamisen kehittäminen. Tiimityöskentely on havaittu oppimisen kannalta hyväksi tavaksi organisoida tekemistä ja tiimissä tapahtuu mallioppimista. (Viitala 2009, 188–198.) Ihminen oppii 10 % lukemastaan ja 15 % kuulemastaan, mutta 80 % kokemastaan ja aikuinen oppii työssä tekemällä. Jopa 70 % uuden oppimisesta tulee työn kautta tai ainakin puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta. (Ojala 2008, 68.)

Työssä olevien oppimisen lähteet



Kuvio 9. Työssä olevien oppimisen lähteet (Dodge 1993), (Ojala 2008, 69).

Kiire on osoittautunut uhkatekijäksi työhyvinvoinnille. Kiirettä ovat lisänneet henkilötön määrään tarkempi hallinta. (Viitala 2009, 225.) Osaamisen parantamisen tarkoituksena on suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Yksilö ei usein suoriudu tehtävästä yksin vaan työ on enemmän tiimityötä. Työntekijän osaaminen on organisaation osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47.)

Yksilön osaaminen auttaa selviytymään työtilanteista ja johtaa hyvään työsuoritukseen. Koulutuksen ja osaamisen lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeitä tekijöitä. Persoonallisuus, asenteet, tunneäly, henkilökohtaiset sosiaaliset taidot sekä motiivi kuuluvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50–51.)



Kuvio 10. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51).

Spencer ja Spencer 1993 jaottelivat osaamisen näkyvään eli eksplisiittiseen ja näkymättömään eli implisiittiseen osaamiseen. Implisiittistä osaamista ovat motiivi, käsitys itsestä ja omat ominaisuudet, näitä on vaikea konkretisoida. Eksplisiittinen osaaminen näkyy toimintana eri työtilanteissa. (Hätönen 2011, 11.)



Kuvio 11. Jäävuorimalli osaamisesta (mukaillen Spenserää ja Spenserää 1993) (Hätönen 2011, 11).

Osaamispääoman johtaminen tarkoittaa henkilöstöpääoman, rakennepääoman ja suhdempääoman johtamista. Tärkeää on se, että organisaatiossa määritellään, mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Johdon tehtävänä on innostaa, luoda merkityksiä, näyttää suuntaa, sopia tavoitteista, ohjata, keskustella ja tukea ketterästi oppivaa organisaatiota. (Ojala 2018, 47-53, 131.)

Green 1999 on jäsentänyt osaamisen osaamispyyrällä, joka havainnollistaa työntekijöiden ja organisaatiossa tarvittavaa erilaista osaamista (Hätönen 2011, 13).



Kuvio 12. Osaamispyyrä, mukaillen Greeniä 1999 (Hätönen 2011, 13).

Arkipäivän oppiminen tapahtuu töissä osin tiedostamatta. Tietoisempaa oppimisen mallia David A. Kolbin mukaan perustuu neljän vaiheen läpi käymiseen, joita ovat kokeminen, reflektointi, ajatteleminen ja tekeminen. (Hätönen 2011, 51.)

Työssä tapahtuvan henkilökohtaisen valmennuksen menetelmiä ovat perehdytys, jossa opetetaan uuteen tehtävään siirtyvää opastamalla uusia työtehtäviä. Mentoroinnilla kokenut konkari opastaa tai tukee kollegaa. Valmennuksella eli coachingilla tarkoitetaan

jotain tarkempaa osa-aluetta, jossa on ostettu esimerkiksi ryhmälle tai jollekin henkilökohtaista valmennusta oppimiseen. Konsultointi on asiantuntijapalvelua, jossa hankitaan joko koulutusta tai ratkaisijaa jonkin tavoitteen ratkaisemiseksi. Työnohjausta voidaan saada työyhteisölle tai työhön liittyvään kysymykseen mahdollisimman käytännönläheisesti ja tutor on tietyn aihealueen asiantuntija, joka pyrkii edistämään oppimista jonkun tietyn osaamisalueen osalta. (Ojala 2008, 233–237.)

Ketterä toiminta edellyttää oppimista ketterästi, mikä vaatii tietoa tulevista haasteista. Ketterän oppimisen keskeisin malli on oppimisen tapahtuminen pyrähdyksinä. Monet ideat syntyvät ja jalostuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa, joka on tapa oppia ketterästi. Oppimispyrähdyksissä oppiminen tiimin kanssa on tehokasta oppimista ja oivaltamista. (Ojala 2018, 25–49.) Osaamistarpeet ohjaavat ketterää oppimista (Ojala 2018, 130).

Mallintamista on käytetty niin sanotun hiljaisen tiedon jakamiseen esimerkiksi työprosessien ja työvaiheiden dokumentoinnilla tai käsikirjojen kirjoittamisella. Mallintamisella voidaan havainnollistaa asioita ja levittää tavoiteltavaa toimintatapaa, mitä voidaan käyttää koko prosessin tai jonkun täsmätiedon jakamiseen kokoamalla tieto yhteen. Mallintaminen voi olla prosessin kuvaus ja ohjeistus. (Ojala 2008, 222–251.)

Osaamiskartoituksen pohjaksi kannattaa määritellä organisaation osaamisalueet, jotka ovat tulevaisuuden haasteita organisaation arvot, visio ja strategia huomioiden. Jokaiselle työntekijälle voi määritellä osaamisprofiilin, joka muodostuu osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmästä. Nykyosaaminen peilataan laadittuun osaamisen tavoitekartoitukseen. (Hätönen 2011, 19–31.)

Resursseja pitäisi suunnitella siten, että niitä voidaan käyttää eri tarkoituksiin siten, kun toiminta vaatii. Tämä vaatii ketterää oppimista ja resurssien käyttämistä uudella tavalla. (Ojala 2018, 133–134.) Organisaation tulisi ensin selvittää, mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan, muuten osaamiskartoituksen arvo jää vähäiseksi. Useissa organisaatioissa ei ole toteutettu osaamiskartoituksia, jotta tiedettäisiin mitä kaikkea henkilöstö osaa. Henkilökunnan hyvä osaaminen luo tehokkuutta ja asiakastyytyvää. Suomessa julkishallinnossa laaditaan henkilöstötilinpäätöksiä, mutta näistä ei ilmene, miten on tapahtunut kehittymistä ja miten on hyödynnetty osaamista tai toteutettu innovatiivisuutta. Julkisorganisaatio voi pohtia tehtävää ja toimintaympäristön muutoksen vai-

kutuksia ja miettiä tavoitetilaa. (Ojala 2008, 38-44, 89.) Osaamista voidaan kuvata osaamismatriisina, joka tehdään henkilötasolle omaksi osaamisindeksiksi (Vartiainen ym. 2003, 74).

Taulukko 7. Nyky- ja tavoiteosaamisen matriisi (Vartiainen ym. 2003, 74).

	Osaaminen A		Osaaminen B		Osaaminen C		Kokonaisosaaminen	
	nyky-taso	tavoitetaso	nyky-taso	tavoitetaso	nyky-taso	tavoitetaso	nyky-taso	tavoitetaso
Henkilö 1								
Henkilö 2								
Henkilö 3								

Osaamistarpeita voidaan miettiä listaamalla menestystekijät, tavoitetila ja osaamistarpeet. Osaamiskartoituksella selvitetään osaamisen nykytila, josta selviää myös osaamispuutteet. Osaamiskartoituksessa jokainen työntekijä arvioi omaa osaamistaan itse yhdessä esimiehen kanssa. (Ojala 2008, 110–123.) Osaamistarpeet ja nykytilan arvio kohdistetaan tiimitasolle (Vartiainen ym. 2003, 71). Jokaisella työntekijällä olisi henkilökohtainen osaamisprofiili, josta selviää mikä on osaaminen, kokemus ja kuinka kiinnostunut on mistäkin osaamisesta (Ojala 2018, 177).

Työpaikkojen pitää saada kaikki työntekijät miettimään oman työnsä mahdollisia muutoksia ja taitoja, joita tulevaisuudessa tarvitaan, silloin työntekijät osaavat myös miettiä oman työnsä mahdollisuuksia ja omia osaamistarpeita, joita tulisi kehittää (Ojala 2018, 22). Hyvä esimies on valmentava esimies, joka antaa tiimilleen vastuuta, on kiinnostunut tiimiläisten menestyksestä, on hyvä kommunikoija ja osaava kuuntelija, osaa antaa palautetta, auttaa työntekijöitä kehittymään ja hallitsee tekniikkaa niin hyvin, että voi auttaa ja neuvoa tiimiä (Ojala 2018, 255). Valmentava johtajuus perustuu arvostavaan asenteeseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15). Valmentava johtaja on aktiivinen kuuntelija ja oivaltava kyselijä, joka ohjaa kysyjää. Hän kuuntelee, keskittyy, kunnioittaa ja on kärsivällinen. Valmentavalta johtajalta edellytetään tukemista tavoitteeseen pääsemiseen ja rinnalla kulkemiseen. (Ristikangas ym. 2010, 105–121.)

Itsearviointi on hyvä oppimistilanne. Oman osaamisen kuvaaminen ja arviointi käynnistää tarkastelun omaan työhön ja työyhteisöön sekä tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Osaamiskartoitus ja osaamisen tavoitteet tulee käydä vuosittain läpi esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehittämissuunnitelmissa mietitään seuraavia asioita.

Mitä osaamista tulee kehittää? Kuka osallistuu kehittämiseen ja keitä kehitetään? Millä kehittämismenetelmillä? Kehittämisen resurssit? Palautteen keräämisen tavat? (Hätönen 2011, 33–54.)

6 Toimintatutkimuksen toteuttaminen

Toimintatutkimuksessa ovat mukana kaikki ne henkilöt, joihin tutkijalla on siinä tilanteessa toiminnallinen yhteys (Pitkäranta 2014, 115). Kirjaamon toiminnan vastuu on kirjaamosiivertäjällä, joka toimii tässä tutkimuksessa tutkijan roolissa. Kirjaamon henkilökunta on osallistunut tutkimukseen koehenkilöinä muun muassa pienryhmissä, jossa määriteltiin syy- ja suraussuhteita. Kirjaamon henkilökunta on osallistunut kehittämishankkeen ongelman määrittelyyn, kvalitatiiviseen tutkimukseen sekä aivoriihissä miettien toimenpiteitä, joilla poistetaan ongelmia. Tässä luvussa käsitellään kehittämishankkeessa toteutettuja toimenpiteitä sekä kehittämishankkeen etenemisen aikataulua.

Kehittämishankkeessa on kuvattu prosesseja, joissa on havaittu ongelmia. Prosesseille on määritelty ja kuvattu tavoitetilat, joita on pystytty toteuttamaan ja näin ollen saatu hukkaa poistettua. Pullonkauloja on tunnistettu ja näistä on laadittu prosessikuvauksia, joiden avulla teknisiä ongelmia on viety eteenpäin sovellushallintaryhmälle mahdollista teknistä kehittämistä varten. Henkilökunnalle on laadittu osaamiskartoitus osaamisen nykytilasta, joka on opinnäytetyön liitteenä 1. Kirjaamon sisäisille asiakkaille on laadittu ohjeita kaupungin intranettiin, joka on opinnäytetyön liitteenä 4. Kirjaajien työn toimintatapoja on tarkasteltu ja ohjeistettu muun muassa fifo-periaatteen käyttöönottamisessa, jonka pohjalta laadittiin kirjaamon postin käsittelyn ohje, joka on opinnäytetyön liitteenä 6. Lisäksi laadittiin ohje kirjaamon asiakaspalvelijalle ja ruuhkan purkamisen pelisäännöt, jotka ovat tämän työn liitteenä 7 ja 8.

6.1 Kirjauspyyntöprosessin käsittelyn nopeuttaminen

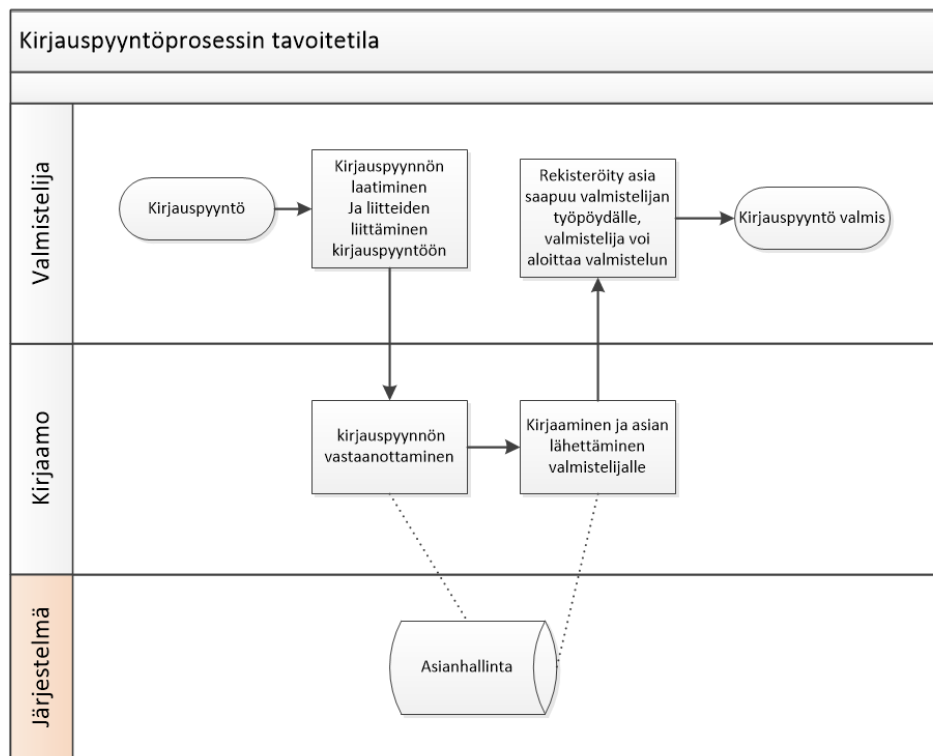
Kirjauspyyntöprosessi on tukiprosessi ja tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Kirjauspyynnön tulisi olla nopea ja helppo kirjata, koska valmistelija on täyttänyt jo järjestelmään asian perustietojen metatietoja. Ongelmaksi tunnistettiin, että kirjaaja joutuu kirjauspyynnön vastaanottamisen jälkeen ottamaan yhteyttä valmistelijaan ja pyytämään lisätietoja kirjauspyyntöön ennen kirjaamista, jotta kirjaaja osaa luokitella ja täyttää metatiedot asialle oikein.

Kirjauspyynnön prosessin kehittämisessä tarvitaan ohjeistusta, tiedottamista, kirjaamon ja valmistelijoiden yhteistyötä sekä teknisiä korjauksia asianhallintajärjestelmään.

6.1.1 Kirjauspyyntöprosessin tavoitetilan kuvaaminen

Tavoitetilassa kaikki tieto on alusta loppuun asianhallintajärjestelmässä, jolloin prosessi kevenee ja nopeutuu huomattavasti sekä säästää valmistelijan ja kirjaajan työaikaa. Kirjaamon sähköposti ei kuormitu turhista sähköpostiviesteistä kirjauspyyntöihin liittyen, koska tieto tulee yhdessä tietolähteessä kirjauspyynnön mukana. Tavoitetilassa tietoa ei tarvitse tallentaa ensin verkkolevylle sähköpostista, jonka jälkeen sen voisi viedä vasta asianhallintajärjestelmään.

Asianhallintajärjestelmän kehittäminen tapahtuu järjestelmän kehittämisestä vastaavan Ahjo-sovellushallintaryhmän toimesta. Teknisten korjauksien saamiseksi kehittämiseen tarvitaan sovellushallinnan työryhmää sekä asianhallinnan kehittämisen tiimiä järjestelmän määrittelyjen laatimiseen. Prosessin kehittämisessä havainnoinnin avuksi laadittiin nykytilan kuvaus, tavoitetilan kuvaus sekä välitavoitteen kuvaus. Välitavoite toteutetaan, jos tekninen kehittäminen päätetään tehdä jaksottain.

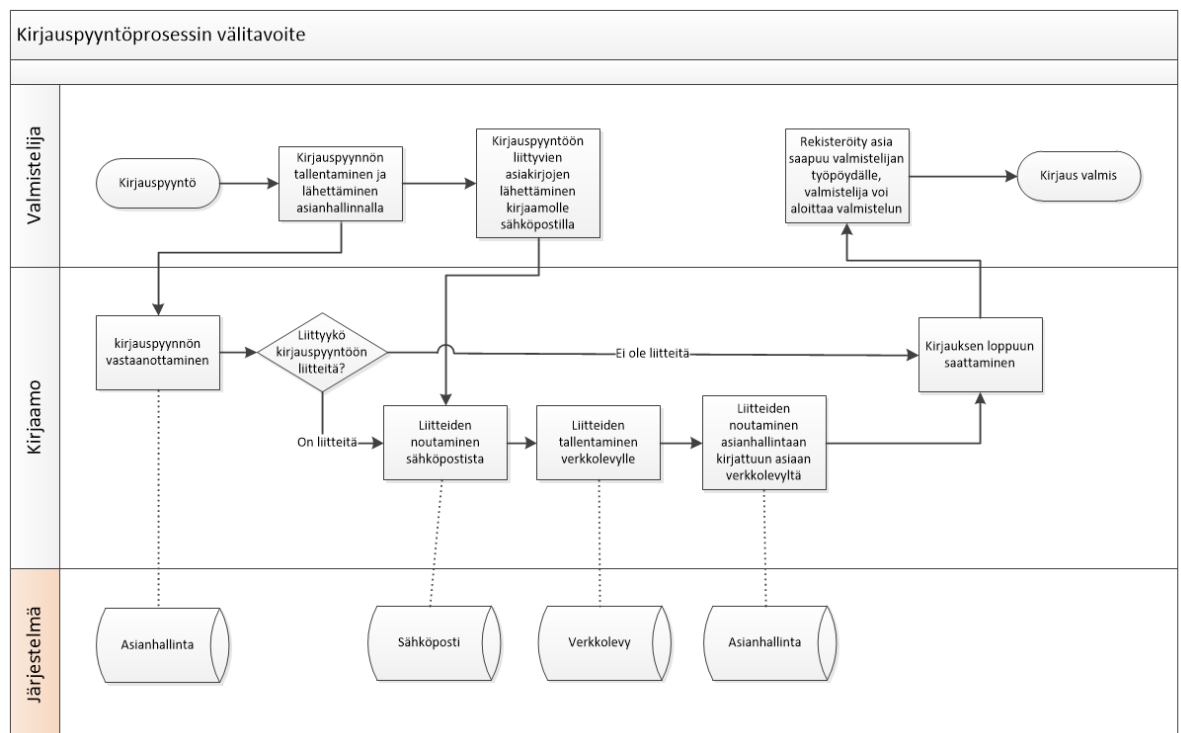


Kuvio 13. Kirjauspyyntöprosessin tavoitetila

Kirjauspyynnön tavoitetilassa valmistelija voi liittää asianhallinnalla laadittuun kirjauspyyntöön asiakirjat ja kirjoittaa asian perustietojen kuvauskenttään kuvauksen asiasta. Kirjaaja täyttää asian tarvittavat metatiedot loppuun valmistelijan antamien kirjauspyynnössä olevien tietojen perusteella. Asian tallentamisen jälkeen kirjaaja lähettää sen järjestelmällä valmistelijalle.

6.1.2 Kirjauspyyntöprosessin välitavoitteen kuvaaminen

Kirjauspyyntöprosessin kehittämisessä tarvitaan järjestelmän teknistä kehittämistä tavoitetilan saavuttamiseksi. Koska kirjaamo ei vastaa järjestelmän teknisestä kehittämisestä, määriteltiin kehittämis tehtävän prosessille välitavoite, joka saavutetaan kirjaamon laatiman ohjeistuksen avulla.



Kuvio 14. Kirjauspyyntöprosessin välitavoite

Nykytilaan verrattuna prosessi kevenee kirjauspyyntöjen selvitystyön osalta, jos kirjauspyynnöt sisältävät tarvittavat tiedot jo kirjauspyyntövaiheessa.

Kirjaamon henkilökunta on ryhmitöitä tehden määritellyt kirjaamon ongelman syy- ja seurauskaavion, jonka avulla on tunnistettu kirjauspyyntöprosessin kehittämisen tarve. Kirjaamo esimiehenä vastaan kirjaamon toiminnasta ja näin toimin kehittämishankkeen

vastuuvetäjänä. Prosessikuvilla on määritelty visio kirjauspyyntöprosessin tavoitteesta, joka viedään asianhallintajärjestelmän sovellushallinnan työryhmän jäsenille. Prosessikuvan avulla kehittämishanke havainnollistetaan muille toteuttamista varten. Välitavoitteella on kehitetty lyhyen aikavälin tavoite, jolla saavutetaan jo pieni voitto päämäärää kohden.

Kirjaamon vastuulla on ohjeistaa valmistelijoita. Kirjauspyynnön laatimisesta on laadittu ohje intranettiin valmistelijoiden työn tueksi. Ohje on tämän työn liitteenä 4 ja intranet sivuston näkymä on liitteenä 5. Järjestelmän kehittäminen ei ole kirjaamon vastuulla, joten kirjaamo voi tehdä yhteistyötä järjestelmän kehittäjien kanssa järjestelmän kehittämistavoitteen saavuttamiseksi.

6.1.3 SWOT-analyysi kirjauspyynnön tavoitetilasta

SWOT-analyysin avulla on tarkasteltu kirjauspyyntöprosessin tavoitetilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

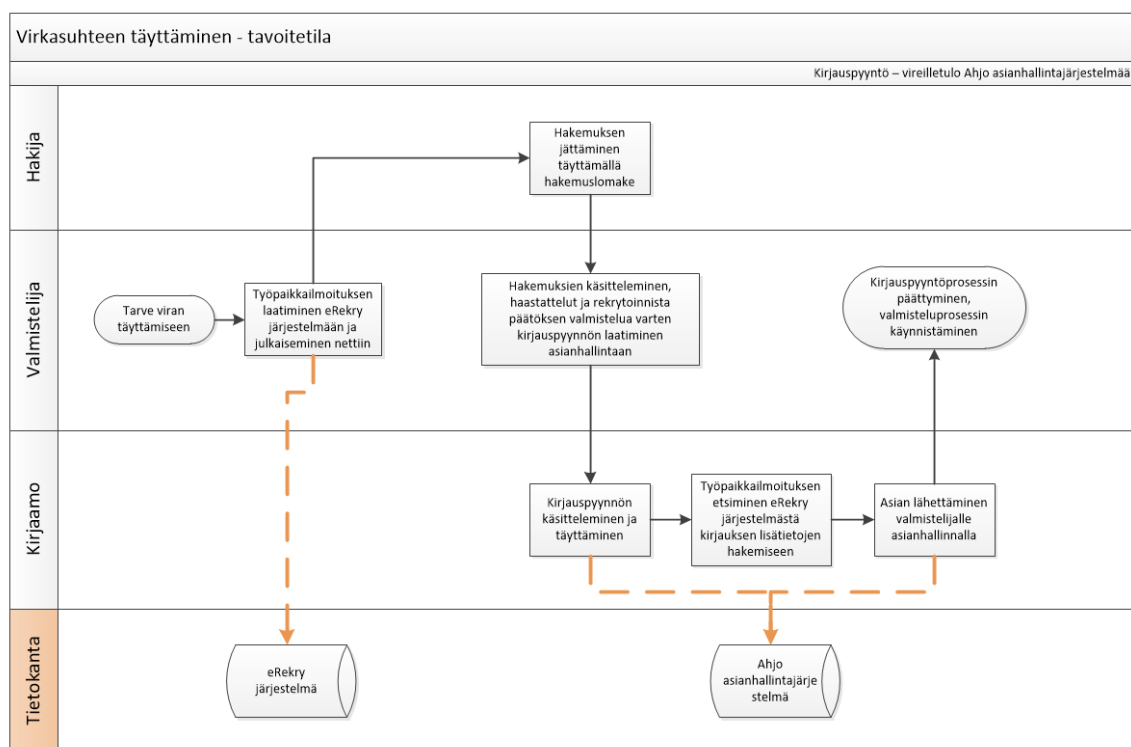
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietoaineisto on yhdessä tietojärjestelmässä - Kirjauspyyntöprosessi lyhenee ja nopeutuu - Kirjaamon sähköposti ei kuormitu sisäisistä kirjauspyynnöistä 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tekninen järjestelmäkehitys on hidasta ja sen toteutus maksaa - Määrittelyiden laatimiseen ja testaamiseen tarvitaan resursseja
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmän käyttö helpottuu valmistelijalle - Asiakirjan liittäminen kirjauspyyntöön toiminnallisuutta voidaan hyödyntää myös myöhemmin sähköisen asioinnin integraatioissa, jolloin asioinnissa tulevat asiakirjat siirtyvät kirjauspyynnön mukana asianhallintajärjestelmään. 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaako valmistelija edelleen kirjoittaa kuvaukseen tarpeeksi tietoa kirjauspyyntöä laadittaessa

Kuvio 15. SWOT analyysi kirjauspyyntöprosessin tavoitetilasta

6.1.4 Virkasuhteen täyttämisen vireilletulon prosessikuvaus

Helsingin rekrytointijärjestelmällä ja päätöksenteon asianhallintajärjestelmän välillä ei ole sähköistä integraatiota, jonka takia tietoja on tallennettu käsin järjestelmästä toiseen.

Asianhallinnan kannalta tieto on hyvä olla yhdessä paikassa, mikä on kaupungin rekrytointijärjestelmä.



Kuvio 16. Virkasuhteen täyttämisen vireilletulovaihe

Virkasuhteen täyttämisen vireilletulon tavoitetilassa on määritelty, että rekrytointiprosessin asiakirjat säilytetään rekrytointijärjestelmässä ja päätöksenteko laaditaan Ahjo-asianhallintajärjestelmään, johon ei jatkossa viedä rekrytointijärjestelmästä dokumentteja.

Vuoden 2019 alusta kirjaamon toimintatapoja muutettiin siten, että rekrytointiasiakirjoja ei tallenneta kirjaamossa Ahjo-asianhallintaan. Päätettiin, että asiakirjat ovat yhdessä paikassa eRekry-järjestelmässä ja kaikkien käytävissä sieltä. Tarvittaessa valmistelija voi viedä raportteja Ahjo-asianhallintajärjestelmään esityksen tai päätöksen liitteeksi.

6.2 Kirjaamon toiminnasta tiedottaminen

Kirjaamossa laaditusta ohjeistuksesta tiedottaminen tapahtui muun muassa kirjaamon intranettiin toimitetun aineiston avulla. Intranettiin toimitettiin valmistelijan työn tueksi tietopaketti. Näkymä päivitetystä intranet-sivustosta on tämän työn liitteenä 5.

Helsingin kaupungin valmistelijoille järjestettiin 2019 hallintomenettelyn perusteet tietoisuustilaisuuksia, joihin on sisällytetty tilaisuus Ahjo-asianhallintajärjestelmän, asianhallinnan ja kirjaamon yhteiskoulutus, jossa esitellään kirjaamon ohjeet ja intranetsivustolle laaditut tietopakettiaineistot.

Kehittämishankkeen aikana kirjaamo tutustui kaupungin eri toimialojen asiakaspalvelutiiloihin ja järjesti yhteistyötapaamisia.

6.3 Ohjeiden laatiminen

Kirjaamossa laadittiin ohje valmistelijoille kirjauspyynnön tekemiseen ja siihen, miten kirjauspyyntöihin liittyvät asiakirjat toimitetaan kirjaamoon.

6.3.1 Kirjauspyynnön laatiminen -ohje kirjauspyynnön laatijalle

Miten teen onnistuneen Ahjo-kirjauspyynnön –ohje, tallennettiin kirjaamon intranettiin valmistelijoiden työn tueksi. Ohje laadittiin mahdollisimman yksinkertaiseksi ja lyhyeksi siten, että ohje sisältää taulukon muodossa kirjauspyynnön metatietokentittäin ohjeen. Ohje on tämän opinnäytetyön liitteenä 4.

Kirjauspyynnön laatimisessa täytetyt tiedot nopeuttavat kirjaamista ja poistavat lisäselvitystarpeen. Kirjauspyyntöjen nopeamman käsittelyn ansiosta kirjauspyyntöihin ei synny pullonkauloja.

Kirjaamon intranet sivustoon tallennettiin kirjauspyynnön laatimisen ohjeistus valmistelijoiden käytettäväksi. Intranet sivu tiedottamisen välineenä on tämän opinnäytetyön liitteenä 5.

6.3.2 Saapuvan postin käsittelyn ohje kirjaajille

Kirjaamon henkilökunnan kanssa laadittiin ohje saapuvan postin käsittelyyn fifo-tekniikalla. Ohje on tämän opinnäytetyön liitteenä 6. Ohjeen mukaan posti lajitellaan ja postista merkitään punaisella värikoodilla kiireellinen posti, joka käsitellään ja kirjataan aina saman päivän aikana. Posti käsitellään fifo-tekniikalla siten, että ensin käsitellään pu-

naiseksi merkityt kiireelliset postit vanhimmasta postista alkaen, jonka jälkeen käsitellään muu normaali posti vanhimmasta postista alkaen. Sähköposti ja paperiposti käsitellään samojen periaatteiden mukaisesti.

Kirjaamon sähköposti toimii yhteispostilaatikkona, jota käsittelevät kaikki kirjaajat. Posti lajitellaan asiakaspalveluvuorossa kirjattaviin ja ei kirjattaviin posteihin. Postin lajittelun lisäksi postista merkitään kiireellinen posti punaisella värikoodilla. Kirjattavan postin asiakaspalvelija siirtää lajittelun ja merkintöjen jälkeen kirjaajille käsiteltävien postien kansioon.

Jokainen kirjaaja ottaa sähköpostista itselleen työt vanhimmasta postista alkaen, merkitsemällä sähköpostin värikoodilla, joka on nimetty omalla nimellä. Näin vältetään päällekkäinen työ ja posti tulee käsiteltyä järjestyksessä.

6.3.3 Ruuhkan purkamisen pelisäännöt

Postin käsittelemisen ohjeella pyritään välttämään ruuhkan syntymistä. Kirjaamossa kuitenkin tunnistettiin ruuhkan syntymisen mahdollisuus, joka voi syntyä väliaikaisesta resurssivajeesta tai odottamattomasta kiiretilanteesta, jota kirjaamo ei ole pystynyt ennakkoimaan.

Ruuhkatilanteet tulee purkaa mahdollisimman nopeasti, jonka takia kirjaamossa päätettiin yhteisesti pelisäännöistä, joiden avulla ruuhkatilanteet saadaan nopeammin purettua. Ruuhkatilanteiden pelisäännöt ovat tämän työn liitteenä 8. Ruuhkatilanteiden purkamisen tilanteissa hyödynnetään eri työntekijöiden osaamisen vahvuuksia siten, että vahvat osaajat keskittyvät osa-alueeseen, jossa työtahti saadaan maksimoitua. Työtehtävät priorisoidaan ruuhkatilanteet huomioiden. Ruuhkatilanteissa voidaan myös hyödyntää parityöskentelyllä saavutettavaa hetkellistä työtehokkuutta.

6.4 Töiden tasapuolinen jakautuminen

Kehittämishankkeessa laadittiin kirjaamon työtehtävissä vaadituista osaamisalueista osaamiskartoitus kirjaamon sisäiseen käyttöön, joka on opinnäytetyön liitteenä 1. Osaamiskartoituksen tietojen avulla toteutetaan tutorointia ja työnohjausta.

Kirjaajien osaamisen vaikuttaa töiden tasapuoliseen jakautumiseen. Vaikeita töitä jätetään helposti työjonoon odottamaan tekijäänsä. Kirjaamon henkilökunnan kanssa päädyttiin laatimaan kirjaamon töistä osaamiskartoitus kirjaamon omaan käyttöön. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet (Ojala 2008, 123).

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on havainnollisesti nähdä osaamisen nykytila sekä tunnistaa osaamispuutteet. Kirjaamossa jokainen tunnistaa osaamiskartoituksesta oman osaamisen tason ja voi näin laatia itse itselleen tavoitteet osaamisen laajentamiseen sekä hyödyntää työkavereiden osaamista perehdyttäjänä. Kirjaajat kokivat, että kouluarvosanat eivät ole kannustava tapa arvioida osaamista. Kouluarvosanojen sijaan päädyimme käyttämään niin sanottuja liikennevalon värikoodeja. Vihreä väri kertoo, että työntekijä osaa työtehtävän itsenäisesti ja hän osaa neuvoa työkaveria työtehtävässä. Keltainen väri kertoo, että työntekijä selviää työtehtävistä, mutta saattaa joutua pyytämään työkaverilta apua ja tyhjä ruutu kuvaa, ettei työntekijällä ole osaamista työtehtävästä. Punainen väri koettiin kovin negatiivisesti, jonka takia päädyttiin punaisen sijaan tyhjään ruutuun, jos osaamista ei ollut.

Osaamisen osa-alueeksi luettiin mahdollisimman laajasti kirjaamon työn eri osa-alueet. Kirjaamon henkilökunta merkitsi itse oman nimensä kohdalle jokaiselle osaamisen osa-alueelle värikoodin. Osaamisen kehittämistä osaamisalueittain päätettiin laajentaa tutorointi menetelmällä siten, että jokainen työntekijä voi itse sopia työkaverin kanssa työn perehdyttämisestä ja sen aikataulusta. Osaamiskartoituksen pohja on liitteenä 1.

Osaamiskartoitus käytiin läpi jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelussa. Osaamiskartoituksen avulla nähdään kirjaamon työntekijöiden osaamisen nykytila. Osaamiskartoituksen avulla laaditaan jokaiselle henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamista pyritään vahvistamaan mallioppimisen, ohjeiden ja tutoroinnin avulla.

6.5 Asiakaspalvelu

Kehittämishankkeessa päätettiin tarkentaa kirjaamon asiakaspalvelun tehtäviä ja roolia. Kirjaamo ei voi palvella asiakkaita kaikissa kaupungin palveluissa. Asiakaspalvelutyön avuksi koottiin toimialoittain yhteenveto kaupungin asiakaspalvelupisteistä, joka on liitteenä 7. Yhteenvedon avulla kirjaamo pyrkii ohjaamaan asiakkaat heti oikeaan asiakaspalvelupisteeseen.

6.6 Kvalitatiivinen tutkimus kehittämishankkeen toimenpiteiden vaikutuksista

Kehittämishankkeen aikana laadittiin ohjeita, osaamiskartoitus, ja prosessikuvauksia. Kehittämishankkeen lopuksi toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa koottiin henkilökunnan kokemuksia siitä, onko ruuhkatilanteen syntyminen ja töiden ruuhkautumisen - ongelma saatu hallintaan. Onko muutoksilla vaikutuksia kirjaamon henkilökunnan työhyvinvointiin, työtehokkuuteen ja työn laatuun.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin haastatteluna. Kehittämishankkeen alussa toteutettiin myös kvalitatiivinen tutkimus, minkä takia kvalitatiivinen tutkimus sopi hyvin myös tutkimuksen loppututkimuksen joustavaksi välineeksi.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna puolistukturoituna haastatteluna, johon laadin etukäteen teemat. Teemat pidettiin samoina, kun tutkimuksen alussa, jotta tuloksia voidaan vertailla keskenään kehittämishankkeen onnistumisen arvioinniksi. Haastattelun muistiinpanot ovat liitteenä 9.

Taulukko 8. Kvalitatiivisen tutkimuksen teemat ja kysymykset

Teema	Teemaan liittyvä kysymys
Ruuhka Kirjaamon työssä esiintyvien aikavarkaiden vaikutus töiden ruuhkautumiseen ja ruuhkan vaikutus työhyvinvointiin.	Miten koet tilanteiden vaikutukset työn tekemiseen ja työhyvinvointiin?
Aikavarkaat Kirjauspyyntöjen käsitteleminen.	Miten koet kirjauspyyntöprosessin vaikutuksen päivittäisessä kirjaamon työssä?
Osaaminen Kaupungin tehtävien laajuuden hallinta sekä kirjaamon töiden tasainen ja kautuminen.	Miten koet osaamisen vaatimukset ja töiden hallitsemisen kirjaamon työtehtävissä. Mikä on työntekijöiden näkemys kaupungin tehtävien laajuuteen sekä kirjaamon työtehtävien osaamisen ja töiden hallitsemiseen? Koetko haasteita omassa osaamisessasi?

Haastattelu toteutettiin 16.8.2019, jolloin kirjaamossa työskenteli 20 työntekijää. Haastatteluun halusi osallistua 10 työntekijää, jotka haastateltiin pienryhmissä.

Kirjaamon henkilökunnalle toimitettiin etukäteen haastattelun aihe ja teemat. Teema-haastattelu eteni siten, että pienryhmissä tutkijana esittelin teeman, josta keskusteltiin yleisellä tasolla. Tutkijana pystyin tarkentamaan kysymyksiä keskustelun aikana ja pitämään keskustelun valitussa teemassa. Haastattelutilanteessa esittelin tutkijana teeman yksi kerrallaan, jonka jälkeen haastateltavat keskustelivat teemasta pienryhmissä. Haastattelu toteutettiin pienryhmittäin.

Haastattelussa tuli esille, että uudet toimintatavat ja ohjeet ovat olleet vähän aikaa toiminnassa, jonka takia niiden vaikutuksia ei osata vielä arvioida. Lisäksi kesäkausi on muutoinkin rauhallisempi. Kirjauspyynnön laatimisen ohje valmistelijoille oli kuitenkin tuottanut jo tulosta joidenkin toimialojen valmistelijoiden kirjauspyynnöissä. Prosesseja oli myös kirjaamossa saatu kevennettyä prosessien tarkastelun perusteella. Haastattelussa tuotiin esille, että kesälomalta oli helpompi palata töihin ja muutoinkin on hyvin positiivinen mielikuva töiden sujuvuudesta. Osa haastateltavista totesi, että miten pystytään työtilanne pitämään näin hallittuna. Kaikkien pienryhmien haastattelussa tuli toiveena, että tiedottamista uusista ohjeista tulee vielä jatkaa ja ohjeet näin ollen jalkauttaa vielä paremmin käytäntöön. Kirjaamon henkilökunnan osaamiskartoitusta osaamisen kehittämiseen tulisi myös hyödyntää paremmin.

Kehittämismenetelmät ovat auttaneet ja helpottaneet kirjaamon toimintaa töiden sujuvoittamiseksi. Helsingin kaupungin suuri henkilökuntamäärä vaatii pitkäaikaisemman tiedottamisen eri kanavia hyödyntäen uusien ohjeiden ilmestymisestä. Osaamiskartoituksen nykytilan kuvaaminen ei riitä tulevaisuuden osaamisen määrittelemiseksi, jonka takia osaamiskartoituksen hyödyntämiseksi tarvitaan tavoitetila osaamisen kehittämisestä. Tutkimuksen perusteella haastattelu tulisi laatia uudelleen noin vuoden kuluttua uusien ohjeiden ja käytänteiden käyttöönotosta.

6.7 Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma ja aikataulu

Kehittämissuunnitelma on aikataulutettu siten, että tutkimustyön ensimmäinen esittely oli 13.12.2018. Toimintatutkimus eteni tavoitteiden mukaisesti siten, että toimintatutkimuksen raportointi valmistui syksyllä 2019.

Kehittämishankkeen aikataulu

aika- vaihe	Syksy 2018	Kevät 2019	Syksy 2019
Nykytila-analyysi ja sen esittäminen	analyysi	13.12	
Kirjaamisprosessin kuvaaminen ja analysointi	Kirjauspyyntöprosessin kuvaus		
Toimintatutkimuksen toimenpiteet		Ohjeita Tiedotteita Kirjaajien koulutus tiedotustilaisuus	
Haastattelututkimus kokeilujen onnistumisesta			Haastattelut ja niiden analysointi
Loppuraportin viimeistely			loppuraportti

Kuvio 17. Aikataulusuunnitelma kehittämishankkeen etenemisestä

7 Kehittämistehtävän tulokset

Toimintatutkimuksessa on edetty teoreettisessa viitekehyksessä mainitun Kaizen jatkuvan parannuksen prosessin kehittämisen periaatteella, jolla on saavutettu tavoitteita. Tässä luvussa on analysoitu kehittämistehtävän tuloksia, reliabiliteettia ja validiteettia.

7.1 Kehittämishankkeen tavoitteiden toteutuminen

Kehittämishankkeessa on toteutettu ohjeita, uudistettu prosesseja, tiedotettu sisäisiä asiakkaita sekä kartoitettu kirjaamon osaamista ja vahvistettu sitä.

Tämän tutkimuksen pääongelmaksi on määritelty kirjaamon toiminnan ruuhkautuminen ajoittain, mikä vaarantaa asiankäsittelyn ja rekisterin ajan tasalla pitämistä.

Alaongelmana on kirjaamon työtehtävien tasapuolinen jakautuminen ja tehtävät, joissa joudutaan paljon käyttämään työaikaa asioiden selvittämiseen.

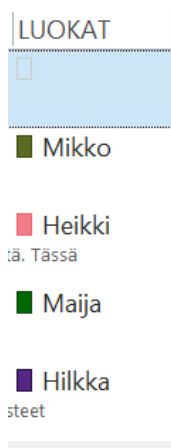
Taulukko 9. Tutkimuksessa sovellettavien mittareiden toteutuminen

Ongelma	Tutkimuskysymys	Tavoite / mittari	Tulos
Töiden ruuhkautuminen	Miten prosesseja saadaan tehostettua vieläkin tehokkaammaksi siten, että työn tekeminen olisi joustavaa ja tasokasta ilman, että työntekijöiltä vaaditaisiin poikkeuksellisen nopeaa työn suorittamista?	Kirjauspyyntöprosessin tavoitetilan kuvaaminen Kirjauspyyntöprosessin välitavoitteen kuvaaminen	Toteutunut Toteutunut
Työn laatu	Voidaanko tiedottamisella ja ohjeilla saada kirjaamoon paremmin laadittuja kirjauspyyntöjä, joihin ei jouduta käyttämään selvittämiseen kirjaamon työaikaa?	Ohjeiden laatiminen kirjaamon toimintatavoista kaupungin intranetiin Kirjaamon ajankohtaista tilaisuuden järjestäminen	Toteutunut Toteutunut
Hukka / aikavarkaat	Miten selvitystä vaativia työtehtäviä saadaan joustavammaksi? Miten kirjaamon työt saadaan priorisoitua siten, että ruuhkatilanteissakin voidaan luottaa rekisterin ajan tasalla pysymiseen? Miten työkuorma organisoidaan ja priorisoidaan ruuhkatilanteissa ja tunnistetaan heti, mitkä työt tulee tehdä päivittäin?	Kirjauspyyntöjen laatijalle ohjeen tekeminen Virkasuhteen täyttämisen vireilletulon prosessin tavoitetilan kuvaaminen Virkasuhteen täyttämisen vireilletulon prosessin tavoitetilan toteuttaminen Kirjaamolle ohje / pelisäännöt työskentelyta-voiksi	Toteutunut Toteutunut Toteutunut Toteutunut
Resurssitehokkuus, osaaminen	Miten kirjaamon henkilökunnan eri osaamisalueita voitaisiin hyödyntää? Miten kirjaamon henkilökunnan osaamista voitaisiin vielä vahvistaa?	Osaamiskartoituksen laatiminen Tutorointi kirjaamon toimintaan	Toteutunut Toteutunut

7.2 Tutkimuksen toteutuminen tutkimuskysymyksittäin

1. Miten kirjaamon työt saadaan priorisoitua siten, että ruuhkatilanteissakin voidaan luottaa rekisterin ajan tasalla pysymiseen? Miten työkuorma organisoidaan ja priorisoidaan ruuhkatilanteissa ja tunnistetaan heti, mitkä työt tulee tehdä päivittäin?

Kehittämishankkeessa laadittiin kirjaamolle ohje postin käsittelystä, jonka avulla ruuhkatilanteita pyritään välttämään. Uuden ohjeistuksen jälkeen posti on käsitelty vanhimmasta päästä alkaen. Toimintatapa oli ollut käytössä jo kirjaamossa aikaisemmin, mutta työskentelytapoihin on kuitenkin jäänyt joillekin tavaksi merkitä itselleen useita töitä kerrallaan, mikä ei vastaa fifo periaatteita, jolla tarkoitetaan first in first out, työ otetaan yksi kerrallaan tehtäväksi ja tehdään kerralla loppuun, jonka jälkeen otetaan toinen työ. Työskentelytapoja on vahvistettu ja ohjeistettu tarkemmin siten, että jokainen ottaa työnalle yhden työn kerrallaan fifo periaatteiden mukaisesti ja tekee työn kerralla valmiiksi, jonka jälkeen ottaa vanhimmasta työstä alkaen seuraavan työn omalle nimelleen. Sähköisessä Ahjo-asianhallinnassa kirjaaja saa avattua kirjauspyynnön siten, että se siirtyy omalle sähköiselle Ahjo-työpöydälle. Sähköpostilla kirjaajille on tehty omat värikoodit nimillä, joten kirjaamon yhteissähköpostista merkitään ensin omalla nimikoodilla posti, jonka ottaa työn alle. Jokainen kirjaaja näkee yhteissähköpostista, kuka tekee mitäkin.



Kuvio 18. Sähköpostin käsitteleminen kirjaajan nimikoodilla

Ohjeistuksessa kiinnitettiin huomiota myös postin lajittelun tärkeyteen, jotta kirjattavaan postiin käsiteltävien kansioon ei siirretä muuta kuin kirjattavaa postia. Postin lajittelija huolehtii muun postin, joka saapuu kirjaamon postiin, eikä vaadi kirjaamista. Lisäksi kiireellinen posti merkitään jo lajittelun yhteydessä punaisella kiire -merkinnällä, jolla varmistetaan kiireellisen postin käsitteleminen. Kiireellinen posti käsitellään ennen muuta postia. Sähköposti ja paperiposti käsitellään samojen toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Postin lajittelun -ohjeen lisäksi kirjaamossa laadittiin toiminnan pelisäännöt ruuhkan nopeaan purkamiseen. Kirjaamossa tunnistettiin, että vaikka ruuhkatilanteita ei saa syntyä

niin niitä ei voida kokonaan estää. Ruuhkatilanteet joudutaan suunnittelemaan tilannekohtaisesti huomioiden resurssien määrä sekä ruuhkan aiheuttama työmäärä. Ruuhkatilanteissa hyödynnetään eri työntekijöiden osaamisen vahvuuksia ja priorisoidaan työtehtäviä. Työtehtävät jaetaan kokonaisuuksiin, jotta työntekijät voivat keskittyä vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen ja näin ollen tehostaa työn tekemistä. Ruuhkatilanteissa voidaan hyödyntää myös työparityöskentelyä.

2. Miten prosesseja saadaan tehostettua vieläkin tehokkaammaksi siten, että työn tekeminen olisi joustavaa ja tasokasta ilman, että työntekijöiltä vaadittaisiin poikkeuksellisen nopeaa työn suorittamista?

Kehittämishankkeessa laaditussa SWOT-analyysissä tuli esille, että kirjauspyyntöprosessin tavoitetilana olisi automatisoida kirjauspyyntöä muun muassa siten, että kirjauspyyntöön pitäisi saada liitettyä asiakirjoja, jotta asiakirjoja ei jouduttaisi lähettämään erikseen kirjaamon sähköpostiin. Tällä toiminnalla kirjauspyyntöprosessi nopeutuisi ja kirjaamon sähköpostikuorma helpottuisi. Tavoitetilalla saavutettaisiin virtaustehokkuuden parantuminen, työajan hukkan vähentyminen ja tietoaineiston löydettävyyden parantuminen. Analyysissä tuli esille, että valmistelijoille tarvitaan tarkemmat ohjeet kirjauspyynnön laatimiseen. Kehittämishankkeessa laadittiin lyhyt ohjeistus valmistelijoille onnistuneen kirjauspyynnön laatimiseksi.

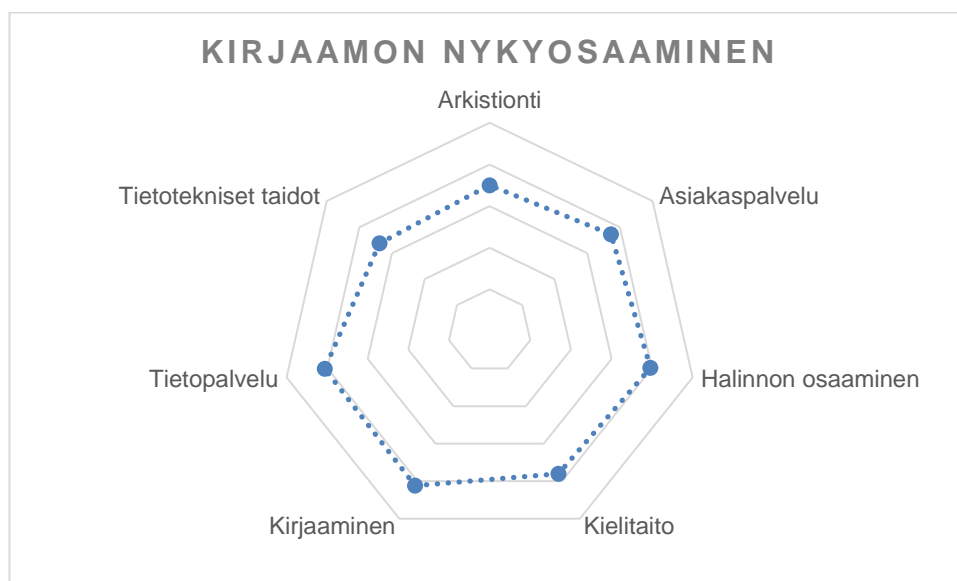
Prosessien kehittämisellä haettiin virtaustehokkuuden lisäämistä hukkan poistamisella. Hukkaa poistettiin virkasuhteen täyttämisen vireilletulon prosessin parantamisella. Prosessista poistettiin yhteenvetoraporttien tulostaminen rekrytointijärjestelmästä ja tallentaminen Ahjo-asianhallintajärjestelmään. Ahjo-asianhallintaan kirjataan vuosittain noin 950 asiaa virkasuhteen täyttämistä. Jokaisesta kirjatusta asiasta säästetään työaikaa prosessin parantamisen jälkeen noin 10 minuuttia. Prosessin uudistaminen lisäsi asioiden kulun virtaustehokkuutta, mikä tarkoittaa, että asiat ovat nopeammin valmistelijan työpöydällä eikä virkasuhteen täyttämisen kirjauspyynnöt ruuhkauta muuta kirjaamon työtä. Säästettyä työaikaa tulee noin 158 tuntia, joka on yhden työntekijän noin 21 työpäivää/vuosi.

3. Voidaanko tiedottamisella ja ohjeilla saada kirjaamoon paremmin laadittuja kirjauspyyntöjä, joihin ei jouduta käyttämään selvittämiseen kirjaamon työaikaa?

Kirjauspyynnöt tulivat hyvin vaillinaisin tiedoin valmistelijoilta, joka aiheutti turhaa kyselemistä ja aikaa asioiden selvittämiseen ennen kirjaamista. Hukkaa pyrittiin poistamaan siten, että valmistelijoille laadittiin ohjeita kaupungin intranettiin. Lisäksi kirjaamon sisäisille asiakkaille järjestettiin kirjaamon ajankohtaiset asiat -tilaisuuksia, jossa käsiteltiin kirjaamon ohjeita ja toimintatapoja. Kirjaamon intranetsivuille koottiin ohjeita valmistelijoille työn tueksi.

4. Miten selvitystä vaativia työtehtäviä saadaan joustavammaksi? Miten kirjaamon henkilökunnan eri osaamisalueita voitaisiin hyödyntää? Miten kirjaamon henkilökunnan osaamista voitaisiin vielä vahvistaa?

Kirjaamon osaamiskartoituksesta laadittiin nykytila siten, että kirjaamon työvaiheiden osaamisen osa-alueita kirjattiin Excel-taulukkoon. Taulukon pystysarakkeelle kirjoitettiin osaamisen osa-alueet ja vaakasarakkeelle kirjoitettiin jokaisen kirjaajan nimi. Työntekijät määrittivät itse jokaiselle osaamisalueelleen värikoodin. Värikoodit toimivat niin sanotusti liikennevaloina siten, että vihreällä värillä merkittiin hyvä osaaminen, jolla pystyy myös tutoroimaan työkaveria. Keltaisella värillä merkittiin osaaminen, joka vaati toisen työntekijän apua ja suurempaa keskittymistä. Osa-alueet, joita työntekijä ei hallitse jätettiin ilman väriä. Tulokset käytiin läpi esimiehen kanssa käydyssä kehittämisseskustelussa maaliskuussa 2019. Osaamisen nykytilasta laadittiin osaamiskartoitus, josta on laadittu graafinen kuvio, josta nähdään havainnollisesti osaamisalueittain osaamisen nykytila.

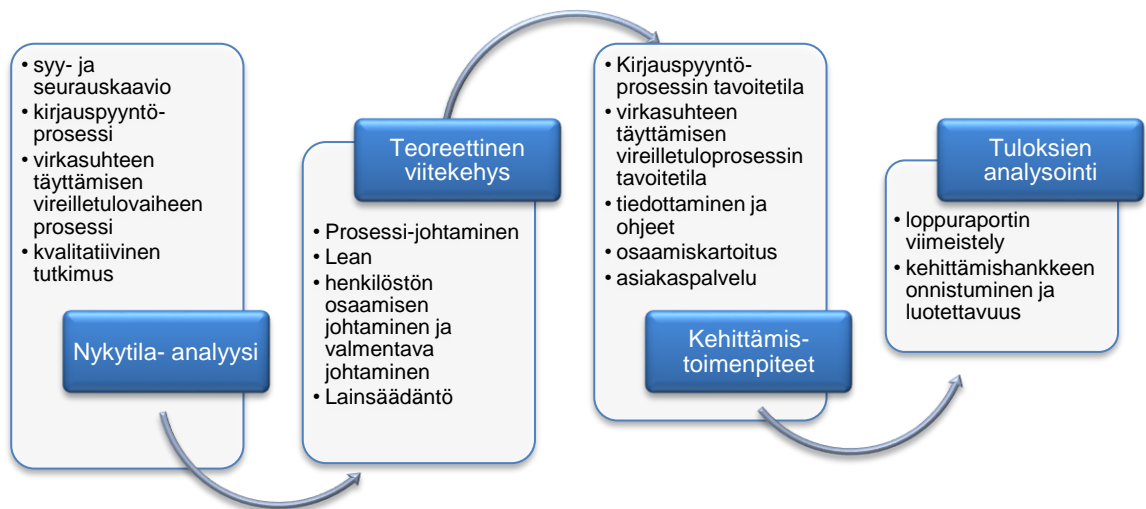


Kuvio 19. Kirjaamon nykyosaamisen graafinen kuvio osaamisalueittain

7.3 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulun toteutuminen

Tutkimusongelman ratkaisussa käytettiin toimintatutkimusta, joka on käytäntöön suuntautuva syklinen prosessi (Pitkäranta 2014, 114). Kehittämishankkeessa nykytila-analyysissä haettiin ymmärrystä nykytilaan eri toimintamenetelmiä hyödyntäen. Nykytila-analyysin jälkeen määriteltiin ongelman kuvaus ja tutkimuskysymykset. Kehittämisen ja tavoitetilan määrittelemiseen tehtiin tutkimusongelmittain siten, että ymmärrettiin ongelmat tarkan nykytilan kuvauksen johdosta, josta päästiin tavoitetilaan ja parannustoimintaan.

Kehittämishankkeessa hyödynnettiin Lean-tekniikoita siten, että päätettiin siirtyä jatkuvan parantamisen ja sopeutumisen malliin, eikä keskittyä pelkästään työkaluihin ja tekniikoihin. Periaatteena on luoda jatkuvan kehittämisen ja virtauksen tehostamisen tavoitetila.



Kuvio 20. Kehittämishankkeen eteneminen

Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin nykytila-analyysissä juurisyiden etsimiseen syy- ja seuraussuhteiden analysointia kalanruotokaavion avulla, kvalitatiivista teemahaastattelua sekä prosessien kuvaamista.

Triangulaatio on tutkimusstrategia, jossa ilmiötä tutkitaan eri menetelmillä. Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärryksen avartamiseksi ja tulosten varmistamiseksi tässä työssä on käytetty monimenetelmäistä tarkastelua, joka tuottaa tuloksen luotettavuuden varmistamista. (Kananen 2014, 120.) Syy- ja seuraussuhteiden analysointia on varmistettu ja syvennetty teemahaastattelulla, jonka vastaukset on jaettu työhyvinvointiin työkykyyn, työasenteeseen ja työmotivaatioon.

Ongelman analysoimisessa on laadittu prosessikuvauksia sekä tutkimuksen alussa nykytila-analyysi. Tutkimuksessa on edetty tavoitetilan prosessikuvauksia tarkastellen.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti on onnistunut. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset olivat johdonmukaisia syy- ja seuraustutkimuksen tuloksien kanssa. Tuloksien toistettavuus tulee esille kvalitatiivisessa tutkimuksessa kalanruotokaavion ryhmätöiden tuloksien kanssa.

Tutkimuksessa selvitettiin mitkä ongelmat vaikuttavat kirjaamon henkilökunnan työhyvinvointiin. Validiteetti kohtaa ongelman analyysin ja tunnistettujen tutkimusongelmien analyysin kanssa.

Tutkimuksen reliabiliteettia on tarkasteltu triangulaation monimenetelmiä apuna käyttäen. Monimenetelmiä apuna käyttäen selviää, että tutkimuksen tuloksista on saatu samansuuntaiset tulokset. Validiteetti kertoo, että tutkimuksessa on mitattu oikeita asioita (Kananen 2014, 147). Kvalitatiivinen teemahaastattelu on toteutettu kirjaamon henkilökunnalle tutkimuksen nykytilaa tarkasteltaessa sekä toimenpiteiden jälkeen kehittämishankkeen lopussa. Tutkimustuloksien muuttuessa positiiviseen suuntaan, voidaan todeta, että nykytila ja ongelmanmäärittely on onnistunut. Lisäksi voidaan todeta, että tutkimuksen toimenpiteet on pystytty kohdentamaan oikeisiin kehittämiskohteisiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa oikeaa syy- ja seuraussuhdetta, jota vaaditaan myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2014, 148). Kirjaamossa työskentelee 20 työntekijää, joista 12 osallistui nykytilan määrittelyn teemahaastatteluun ja 10 osallistui haastatteluun kehittämishankkeen lopussa.

8 Loppupäätelmät

Sähköinen asianhallinta on luonut nopeutta julkishallinnon tiedon kulkuun ja asioiden löydettävyyteen. Ahjo-asianhallinnalla hallitaan kaupungille saapuneiden ja lähteneiden asioiden ja asiakirjojen rekisteriä, laadittuja asiakirja ja niiden arkistointia. Nopeasti muuttuva digitaalinen toimintaympäristö vaatii työntekijöiltä lisääntyvää tietomäärää. Lukuisat uudet toimintatavat ja digitaalisuus muuttavat perinteisiä liiketoimintamalleja (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 19). Julkishallinnossa asianhallinnan muutoksien vaikutus asian vireilletuloon ja arkistointiin vaatii henkilökunnan tietotaidon päivittämistä ja hallinnollisten prosessin laajaa tarkastelua. Julkishallinnon haasteita lisää myös tiedon läpinäkyvyys ja julkisuus. Asiakkaiden yleisen tietoisuuden kasvaminen omista kuntalaisen oikeuksista, saada muun muassa tietoa julkisista asioista ja päätöksistä, luo julkishallintoon haasteita ja tästä näkökulmasta katsottuna ei selvitä perinteisin keinoin ilman prosessien tarkkaa suunnittelemista ja tiedon nopeaa ajan tasalla pitämistä. Lainsäädännön muutokset on huomioitava organisaation sekä suunnittelu- että seurantaprosesseissa. (Niemelä ym. 2008, 21.) Julkishallinnon palveluita ja toimintaa ohjaa lainsäädäntö, joka tulee huomioida jatkuvassa kehityksessä ja muutoksessa.

Toimiva ohjauksjärjestelmäkokonaisuus koostuu kolmesta osa-alueesta, oikeasta sisällystä, tehokkaista prosesseista ja integroiduista tietojärjestelmäkokonaisuuksista (Niemelä ym. 2008, 40–41). Julkishallinnossa tietojärjestelmiä on paljon, mikä tuo haasteita integraatioiden toteutukseen. Integraatiot tulee suunnitella tarkasti huomioiden asianhallinnan kokonaisuus. Tietotekniikan lisääntyessä on hyvin paljon jäänyt vielä manuaalisia prosesseja toimintaan, joka hidastaa työn tekemistä. Kehittämishankkeessa on tarkasteltu prosesseja, joiden tavoitetilaksi vaaditaan teknistä kehittämistä muun muassa integraatioiden saamiseksi. Tässä työssä on mallinnettu prosessien työnkulkukaavioita, jotka ovat helppolukuisia, jotta niitä voidaan hyödyntää Ahjo-asianhallinnan kehittämisen työryhmän työn tukena.

Prosessikuvauksien laatimisen yhteydessä on tarkasteltu myös mahdollisuuksia vaikuttaa nykytilaan muun muassa laatimalla ohjeita käyttäjille ja tarkastelemalla eri vaiheita. Virkasuhteen täyttämisen prosessista pystyttiin poistamaan turhia työvaiheita ja poistamaan näin hukkaa.

Digitalisaatio johtaa tiedon määrän jatkuvaan lisääntymiseen, mikä vaatii jatkuvaa muutosta. Muutoksen aiheuttaman kaaos vaatii hyväksymistä ja hallintaa. Hallinta on ennakoinnista, myötäilyä, uusiutumista ja organisaation oppimista. Jatkuva muutos vaatii myös yksilöiltä paljon ja työssä vaaditaan jatkuvaa oppimista. (Sydänmaalakka 2012, 27.)

Kehittämishankkeessa selvitettiin ongelman määrittelyn jälkeen kvalitatiivisella tutkimuksella ongelman vaikutuksia kirjaamon henkilökunnan työhyvinvointiin. Kehittämishankkeen aikana laadittiin ohjeita, osaamiskartoitus, ja prosessimuutoksia. Muutoksien vaikutuksia tulisi tarkastella noin vuoden jälkeen kvalitatiivisella tutkimuksella, jossa kootaisiin henkilökunnan kokemuksia siitä, onko ruuhkatilanteen syntyminen ja töiden ruuhkautumisen -ongelma saatu hallintaan. Onko muutoksilla vaikutuksia kirjaamon henkilökunnan työhyvinvointiin, työtehokkuuteen ja työn laatuun.

Kirjaamon henkilökunnan tueksi laadittiin kehittämishankkeessa osaamiskartoituksen nykytila, jota ketterästi hyödynnetään tutorointia apuna käyttäen. Lisäksi osaamiskartoitusta on tarkasteltu osaamisalueittain, jota hyödyntäen jokaiselle työntekijälle pystytään laatimaan oma kehittämissuunnitelma. Osaamiskartoitusta tulisi laajentaa jatkossa kattamaan myös osaamisen tavoitetila, jota kirjaamossa tulevina vuosina tarvitaan.

Toimintatutkimuksessa on huomioitava, että kehittäminen on jatkuvaa. Kehittämisprosessi ei lopu koskaan, vaan se vaatii jatkuvaa huolenpitoa (Virtanen ym. 2007, 150).

Tiedonhallintalaki astuu voimaan 1.1.2020. Laki määrää julkisen sektorin yhdenmukaistamaan tiedonhallintaa ja tietojärjestelmien käyttöä. Lain voimaan tulo tuo muutoksia kehittämisaatimuksia myös kirjaamon toimintaan.

Tämä toimintatutkimus ja kehittämismenetelmät ovat auttaneet ja helpottaneet kirjaamon työtä. Kehittämishankkeessa on onnistuttu luomaan uusia toimintatapoja ja poistamaan hukkaa, joka on nopeuttanut ja tehostanut työn tekemistä.

Kirjaamon toiminnan kehittämisessä tulee jatkossakin noudattaa Kaizen jatkuvan parannuksen prosessin kehittämisen periaatteita. Prosessikuvauksissa tuli esille jatkuva muutos, joka vaatii jatkossakin prosessien tarkastelua muutoksen edetessä. Tietotekniikan kehittämisen odotetaan tuovan työhön hyvin paljon automaattisuutta, integraatioita ja ro-

botiikkaa, jotta työntekijöiden ei tarvitse siirtää tietoa käsin järjestelmästä toiseen. Tietotekniikan kehittyessä työprosessit nopeutuvat entisestään ja toimivat vuorovaikutuksessa ulkoisten asiakkaiden kanssa. Kaiken kehityksen edetessä prosessikuvauksien, toimintatapojen sekä ohjeiden tulee olla ajan tasalla.

Lähteet

Arkistolaitos 19.12.2008, Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen, Määritys AL 9815/07.01.01.00/2008

Auvinen, Timo & Jaakkola, Minna 2018. Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Pohjois-Savon liiton julkaisu A:83, Kuopio

Hallintolaki 6.6.2003/434

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Kuudes painos. HM & V Research, Espoo

Helsingin kaupunki 2017, Maailman toimivin kaupunki, Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021, Helsinki

Hernesniemi, Hannu 2010, Digitaalinen Suomi 2020, Älykäs tie menestykseen, Teknologiateollisuus ry, Helsinki

Hämäläinen, Virpi & Maunula, Hanna & Suominen, Kimmo, 2016. Digiajan strategia, Alma Talent Oy, Helsinki

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-instituutti, Helsinki

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. Prosessien kuvaaminen. JHS 152. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, JHS 176 Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen versio 1.3

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2018, JHS 201 Rekisteritiedon metatiedot versio 1.0

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 185, Jyväskylä

Kuntaliitto 2016, Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri versio 1.0, Helsinki

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Laatukeskus, Helsinki

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management, 4. uudistettu painos. Teknologiainfo Teknova, Espoo

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621

Liker, Jeffrey K. 2004. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica publishing, Tukholma

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro : Suomen ekonomiliitto, Juva

Ojanen, Sinikka 1993. Tutkiva opettaja, opetus 21. vuosisadan ammattina. Helsingin yliopiston, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lahti

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari, Helsinki, Meedia Zone OÜ, Viro

Paterson, James C. 2015. Lean Auditing. Driving Added value and efficiency in Internal Audit. First edition. John Wiley & Sons, Ltd. United Kingdom

Perustuslaki 11.6.1999/731

Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, työkirja ammattikorkeakouluun. 1. painos, sähkökirja, e-Oppi Oy, Jokioinen

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Juva

Sydänmaalakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum, Vantaa

Torkkola, Sari 2016, Lean asiantuntijatyön johtamisessa, 2. painos, Talentum Pro, Helsinki

Tuominen 1, Kari 2010. Lean. Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. 1. painos, Readme.fi, Helsinki

Tuominen 2, Kari 2010. Lean. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. 1. painos, Readme.fi, Jyväskylä

Valtiovarainministeriö 2013. Henkilöstön tietoturvaohje VAHTI 4/2013. Valtiovarainministeriö

Valtiovarainministeriö 2011. Toimintaympäristö muuttuu -Keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi. Valtiovarainministeriö

Valtiovarainministeriö 2008, Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008, Valtiovarainministeriö, Helsinki

Vartiainen, Matti & Ruuska, Inkeri & Kasvi, Jyrki J.J. 2003. Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara. Teknolohiaineen julkaisu 11/2003, Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere

Viitala, Riitta 2009, Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1.-2.painos, Edita, Helsinki

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2007, Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos, Edita, Helsinki

Kirjaamon osaamiskartoitus -pohjatiedot

OSAAN NEUVOA
SELVIÄN
EI OSAAMISTA



Osaamisen osa-alueet	työntekijän nimi	työntekijän nimi2	työntekijän nimi3	työntekijän nimi4	työntekijän nimi5	työntekijän nimi6	työntekijän nimi7	työntekijän nimi8	työntekijän nimi9	työntekijän nimi10	työntekijän nimi11
Arkistointi; sähköinen asioiden arkistointi											
Arkistointi; Arkiston luovuttaminen/siirtäminen väliarkistoon											
Asiakaspalvelu; Kopioiden laskuttaminen											
Asiakaspalvelu; Lainvoimaisuustodistukset											
Asiakaspalvelu; organisaatiotuntemus Kasko											
Asiakaspalvelu; organisaatiotuntemus Keha											
Asiakaspalvelu; organisaatiotuntemus KUVA											
Asiakaspalvelu; organisaatiotuntemus Kymp											
Asiakaspalvelu; organisaatiotuntemus Sote											
Asiakaspalvelu; tietosuojatietopyynnöt											
Hallinnon osaaminen; Henkilötietojen käsitteleminen											
Hallinnon osaaminen; JulkL 24 § 1 mom, julkisuus ja salassapito											
Hallinnon osaaminen; Muutoksenhaku, oikaisuvaatimus											
Kielet; Englanti											
Kielet; Ruotsi											
Kielet; Saksa											
Kirjaaminen; Aloitteet											
Kirjaaminen; Asiasanottaminen											
Kirjaaminen; Avustukset											
Kirjaaminen; Hankinta-asiat											
Kirjaaminen; Kaava-asiat											
Kirjaaminen; Kuulutukset											
Kirjaaminen; Lausuntopyyntö											
Kirjaaminen; Maksuvapautukset ja lykkäykset, maksuhojennukset											
Kirjaaminen; Meluluvat											
Kirjaaminen; Muistutukset Sote ja Vaka											
Kirjaaminen; Nikotiinivalmisteet											
Kirjaaminen; Palvelusetelituottajat Sote ja Vaka											
Kirjaaminen; Poikkeuslupahakemukset											
Kirjaaminen; Poistumisturvamelvitykset											
Kirjaaminen; Sidonnaisuusilmoitukset											
Kirjaaminen; Sijoitusluvat											
Kirjaaminen; Terassiluvat											
Kirjaaminen; Tietopyynnöt											
Kirjaaminen; Toimivaltamääräykset, sijaisuudet, esittelijöiden määrääminen											
Kirjaaminen; Toivomusponnet											
Kirjaaminen; Tupakointikielttohakemukset											

Osaamisen osa-alueet

työntekijän nimi
työntekijän nimi2
työntekijän nimi3
työntekijän nimi4
työntekijän nimi5
työntekijän nimi6
työntekijän nimi7
työntekijän nimi8
työntekijän nimi9
työntekijän nimi10
työntekijän nimi11

Kirjaaminen; Vahingonkorvausasiat

Kirjaaminen; Valtionosuudet

Kirjaaminen; Valtionperinnöt

Kirjaaminen; Virkojen täyttäminen, eroaminen

Kirjaaminen; Vuokraukset

Kirjaaminen; Yhtiökokoukset

Kirjaaminen; Yksilöhuollon muutoksenhaut

Kirjaaminen; Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottamisilmoitukset

Kirjaaminen; Ympäristölupa-asiat

Tietotekniset; asianhallinnan metatietokentät (mitä mihinkin?)

Tietotekniset; raporttisovellus yhteenvetoraportin ottaminen

Tietotekniset; asianhallinnan suhteet toiminnallisuus

Tietotekniset; asianhallintajärjestelmän toimeksianto lähetys + vastaanotto

Tietotekniset; Asiointi.fi palvelun kautta tulevat

Tietotekniset; Aski sovelluksesta haku, dokumentin lähetys

Tietotekniset; eRekry

Tietotekniset; Excel taidot

Tietotekniset; kirjausilmoitus

Tietotekniset; Kuulutuksien julkaiseminen www-sivuille

Tietotekniset; Lupapiste.fi palvelun kautta tulevat

Tietotekniset; Palautejärjestelmä

Tietotekniset; PDF Tools (sivujen yhdistäminen ym.)

Tietotekniset; skannaaminen (sivujen kääntö, turhat pois ym.)

Tietotekniset; Toimijat (lisääminen, poistaminen, muuttaminen)

Tietotekniset; Winkki palvelun kautta tulevat

Tietotekniset; Word taidot

Teemahaastattelun runko ja haastattelujen litterointi

Ryhmä 1

Organisaatio: Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kirjaamo

Henkilöstön määrä: 20

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: kirjaamoesimies Sari Sohlberg

Ajankohta: 9.1.2019

Haastateltava pienryhmä: 4 kirjaamon työntekijää

Teema 1: Kirjaamon työssä esiintyvien aikavarkaiden vaikutus töiden ruuhkautumiseen ja ruuhkan vaikutus työhyvinvointiin.

Aikavarkaita kun miettii, on turhauttavaa, kun puhelin soi asioissa, joissa ei voida edes vastata asiakkaalle muuta, kun pyytää soittamaan toiseen paikkaan. Miksi Varhaiskasvatuksen päiväkotimaksuja koskevat puhelut tulee jatkuvasti kirjaamoon? Niinpä kun jatkuvasti soitetaan asioista, joista kirjaamo ei voi vastata. Keskityskyky herpaantuu, kun työt keskeytyvät ja vielä turhasta asiasta.

Miten koette tilanteiden vaikutukset työn tekemiseen ja työhyvinvointiin?

Turha puhelimeen vastaaminen turhauttaa ja keskityskyky herpaantuu, joka hermostuttaa ja stressaa.

Ruuhkatilanteissa olisi toivottavaa, että kaikilla olisi hiukan toisenlainen työote. Voisiko töitä, vaikka jakaa työjohdollisesti tai ryhmitellä, mitä kukin tekee? Nyt kaikki tekee vähän kaikkea, eikä työ etene tehokkaasti ja ruuhka purkaudu. Kaikki ei sitoudu kunnolla ruuhkan purkamiseen.

Mitä tarkoittatte töiden ryhmittelyllä?

Vuodenvaihteessa vuorolistaan laitettiin jokaiselle kiertävä arkistointipäivä ja nyt alkuvuodesta vuorolistaan tuli kiertävä pöytäkirjojen käsittely. Minusta nämä vuorot ovat hyvät, kun tietää, että saa rauhassa paneutua vuorollaan juuri noihin asioihin, eikä tarvitse tehdä vähän kaikkea. Helpompi keskittyä työhön ja työ etenee ja ruuhkat purkautuvat, kun saa keskittyä yhteen työhön kerrallaan.

Teema 2: Kirjauspyyntöjen käsitteleminen.

Kirjauspyynnöt tulee puutteellisin tiedoin, jonka takia niitä on työläs tehdä. Kaikista täytyy kysyä lisätietoja. Turhauttavaa ottaa kirjauspyyntöjä käsittelyyn, kun aina joutuu kysymään.

ohjeita tarvitaan. Malliesimerkkien kokoaminen kirjauspyynnön tekemiseen tai huonoista kirjauspyynnöistä voisi olla hyvä vaihtoehto opettaa niitä.

Teema 3: Kaupungin tehtävien laajuuden hallinta sekä kirjaamon töiden tasainen jakautuminen.

Kaupungin tehtävät ovat niin laajat, että koen ettei voi osata kaikkea ja teen mieluummin niitä joita osaan, koska työpäivä täyttyy niistäkin. En osaa kaikkia kirjaamon tehtäviä.

Mä taas yritän ottaa kaikkia ja opetella, mutta nyt tulee tehtyä asioita, joita osaa hyvin pinnallisesti ja on vaikeita tilanteita koska osaaminen ei riitä asiakaspalvelutilanteissa. Kaava-asioissa muutoksenhakuajoja kysytään paljon. Kvsto päätökset, kuka on lisätietojen antaja? Ei niihin osaa vastata ja on hyvin epävarma jos joutuu vastaamaan.

Ryhmä 2

Organisaatio: Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kirjaamo
Henkilöstön määrä: 20

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: kirjaamoesimies Sari Sohlberg
Ajankohta: 9.1.2019
Haastateltava pienryhmä: 4 kirjaamon työntekijää

Teema 1: Kirjaamon työssä esiintyvien aikavarkaiden vaikutus töiden ruuhkautumiseen ja ruuhkan vaikutus työhyvinvointiin.

Kirjaamo sähköpostia on niin paljon ja se vie enemmän huomiota. Sähköposti on koko ajan siinä läsnä ja kirjauspyyntöjä on ikävä tehdä, kun ne vaativat aina lisäkysymyksiä. Mieluummin sitä käsittelee vaan sähköpostia kun sitäkin on niin kamalan paljon. Kirjauspyyntöjen lisätietoja on vaikea selvittää, jos jää töihin vaikka klo 16 jälkeen, kukaan ei vastaa ja kaikki on lähtenyt. Ikävä kun joutuu odottamaan vastauksia ja asioita roikkuu keskeneräisenä työpöydällä.

Teema 2: Kirjauspyyntöjen käsitteleminen.

Kirjauspyyntöihin joutuu tekemään lisäkysymyksiä, vastauksia joutuu odottelemaan. Kuinka kauan meidän pitää odottaa? vai voisiko vaan tuhota koko pyynnöt? Turhauttaa, koska ei vastata.

Miten koette kirjauspyyntöprosessin vaikutuksen päivittäisessä kirjaamon työssä?

Kirjauspyyntöprosessia pitäisi olla päivän työmäärästä jotain 1/3 osa, mutta se tuppaa jäämään unholaan, kun on muuta paljon.

Kirjauspyyntöjen otsikon on epäselviä, kuvaukset puuttuu.

Teema 3: Kaupungin tehtävien laajuuden hallinta sekä kirjaamon töiden tasainen jakautuminen.

Paljonko tarvitsee ylipäänsä tietää?

Päivähoitomaksuista tulee turhaan soittoja, koska kirjaamo ei voi vastata.

Joka paikassa on yhteystiedot vaan kirjaamoon ja onhan meillä sähköinen asiointikin.

Sähköisen asiointin sivuillakin lukee netissä, että kirjaamosta saa lisätietoja.

Jos kaikki tekee mielellään tuttuja asioita, järjestyksessä käsittely ei toimi. Eikö meidän pitäisi tehdä työt vanhimmasta työtehtävästä lähtien järjestyksessä. Nyt hypitään kun ei osata tehdä, eikä haluta opetella.

Ryhmä 3

Organisaatio: Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kirjaamo

Henkilöstön määrä: 20

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: kirjaamoesimies Sari Sohlberg

Ajankohta: 9.1.2019

Haastateltava pienryhmä: 4 kirjaamon työntekijää

Teema 1: Kirjaamon työssä esiintyvien aikavarkaiden vaikutus töiden ruuhkautumiseen ja ruuhkan vaikutus työhyvinvointiin.

Kirjauspyyntöjä ei voi tehdä ilman, että pitää selvittää. Vaatii paljon selvitystyötä, jotta voi kirjata.

Kirjaamon yhteystiedot on laajasti jaettu ja jokaisella nettisivulla ja yhteydenottoja tulee asioista joissa kirjaamo ei voi auttaa. Puhelin keskeyttää työtä, pitäisi olla nauha, jonka saisi päälle vastaamaan samoihin kysymyksiin.

Toimialoilla ei vastata puhelimeen niin kirjaamoon soitetaan, joka hidastaa kirjaamista, kun asiat seisoo. Kirjaamista ei voi tehdä, kun kirjauspyynnöt tulee niin puutteellisin tiedoin.

Kokouksiin ja koulutustilaisuuksiin on hyvä osallistua, mutta kaikki tällaiset työpoissa-olot aiheuttavat ruuhkatilanteita.

Miten koette tilanteiden vaikutukset työn tekemiseen ja työhyvinvointiin?

Ruuhkatilanteet kasaannuttavat sähköpostia, paperipostia ym. postia. No se lisää stressiä ja ahdistusta.

Ruuhkatilanteisiin voisi tehdä työnjakoon jonkin tyyppisen valmissuunnitelman

Teema 2: Kirjauspyyntöjen käsitteleminen.

Kirjauspyynnöt ovat epäselviä, selvittely vie aikaa ja jokaisesta joutuu kysymään. Kamalasti menee aikaa, kun selvittelee ja kyselee lisätietoja.

Teema 3: Kaupungin tehtävien laajuuden hallinta sekä kirjaamon töiden tasainen jakautuminen.

Mitä pitää tietää? organisaation tuntemusta, ohjeistusta vai kaikkeako?

Toimialoilla on väärät mielikuvat kirjaamon resursseista ja ydintehtävistä.

Raakatekstin koodaaminen

Raakateksti	Koodi taso 1 Työhyvinvointi: ammattillinen osaaminen työasenne/kykeneekö työmotivaatio/haluaako	Koodi taso 2 Palvelut: asiakaspalvelu kirjauspyynnöt kirjaamon työprosessit	Koodi taso 3 Kehitettävä osa-alue: ohjeen tai koulutuksen tarve, Prosessin kehittämisen, pelisäännöt
Aikavarkaita kun mieltii, on turhauttavaa kun puhelin soi asioissa, joissa ei voida edes vastata asiakkaalle muuta kun pyytää soittamaan toiseen paikkaan	työasenne/kykeneekö	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Miksi Varhaiskasvatuksen päiväkotimaksuja koskevat puhelut tulee jatkuvasti kirjaamoon? Niinpä kun jatkuvasti soitetaan asioista, joista kirjaamo ei voi vastata	työasenne/kykeneekö	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Keskityskyky herpaantuu kun työt keskeytyy ja vielä turhasta asiasta	työasenne/kykeneekö	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Turha puhelimeen vastaaminen turhauttaa ja keskityskyky herpaantuu, joka hermostuttaa ja stressaa	työasenne/kykeneekö	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Ruuhkatilanteissa olisi toivottavaa, että kaikilla olisi hiukan toisenlainen työote	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Voisiko töitä, vaikka jakaa työjohdollisesti tai ryhmitellä, mitä kukin tekee? Nyt kaikki tekee vähän kaikkea, eikä työ etene tehokkaasti ja ruuhka purkaudu	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Kaikki ei sitoudu kunnolla ruuhkan purkamiseen	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Vuodenvaihteessa vuorolistaan laitettiin jokaiselle kiertävä arkistointipäivä ja nyt alkuvuodesta vuorolistaan tuli kiertävä pöytäkirjojen käsittelyn	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Minusta nämä vuorot on hyvät, kun tietää, että saa rauhassa paneutua vuorollaan juuri noihin asioihin, eikä tarvitse tehdä vähän kaikkea	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Helpompi keskittyä työhön ja työ etenee ja ruuhkat purkautuu kun saa keskittyä yhteen työhön kerrallaan	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Kirjauspyynnöt tulee puutteellisin tiedoin, jonka takia niitä on työläs tehdä	ammattillinen osaaminen	kirjauspyynnöt	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kaikista täytyy kysyä lisätietoja	ammattillinen osaaminen	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Turhauttavaa ottaa kirjauspyyntöjä käsittelemään kun aina joutuu kysymään	ammattillinen osaaminen	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen

Raakateksti	Koodi taso 1 Työhyvinvointi: ammattillinen osaaminen työasenne/kykeneekö työmotivaatio/haluaako	Koodi taso 2 Palvelut: asiakaspalvelu kirjauspyynnöt kirjaamon työprosessit	Koodi taso 3 Kehitettävä osa-alue: ohjeen tai koulutuksen tarve, Prosessin kehittämisen, pelisäännöt
ohjeita tarvitaan	ammattillinen osaaminen	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Malliesimerkkien kokoaminen kirjauspyynnön tekemiseen tai huonoista kirjauspyynnöistä voisi olla hyvä vaihtoehto opettaa niitä	ammattillinen osaaminen	kirjauspyynnöt	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kaupungin tehtävät on niin laajat, että koen ettei voi osata kaikkea ja teen mieluummin niitä joita osaan, koska työpäivä täyttyy niistäkin	ammattillinen osaaminen	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
En osaa kaikkia kirjaamon tehtäviä	ammattillinen osaaminen	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Mä taas yritän ottaa kaikkia ja opetella, mutta nyt tulee tehtyä asioita, joita osaa hyvin pinnallisesti ja on vaikeita tilanteita koska osaaminen ei riitä asiakaspalvelutilanteissa	ammattillinen osaaminen	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kaava-asioissa muutoksenhakuajkoja kysytään paljon	ammattillinen osaaminen	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kvsto päätökset, kuka on lisätietojen antaja? Ei niihin osaa vastata ja on hyvin epävarma jos joutuu vastaamaan	ammattillinen osaaminen	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kirjaamo sähköpostia on niin paljon ja se vie enemmän huomiota	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Sähköposti on kokoajan siinä läsnä ja kirjauspyyntöjä on ikävä tehdä kun ne vaatii aina lisäkysymyksiä	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Mieluummin sitä käsittelee vaan sähköpostia kun sitäkin on niin kamalan paljon	työasenne/kykeneekö	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Kirjauspyyntöjen lisätietoja on vaikea selvittää jos jää töihin vaikka klo 16 jälkeen, kukaan ei vastaa ja kaikki on lähtenyt	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Ikävä kun joutuu odottamaan vastauksia ja asioita roikkuu keskeneräisenä työpöydällä	työasenne/kykeneekö	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kirjauspyyntöihin joutuu tekemään lisäkysymyksiä, vastauksia joutuu odottelemaan	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kuinka kauan meidän pitää odottaa? vai voisiko vaan tuhota koko pyynnöt? Turhauttaa, koska ei vastata	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen

Raakateksti	Koodi taso 1 Työhyvinvointi: ammattillinen osaaminen työasenne/kykeneekö työmotivaatio/haluaako	Koodi taso 2 Palvelut: asiakaspalvelu kirjauspyynnöt kirjaamon työprosessit	Koodi taso 3 Kehitettävä osa-alue: ohjeen tai koulutuksen tarve, Prosessin kehittämisen, pelisäännöt
Kirjauspyyntöprosessia pitäisi olla päivän työmäärästä jotain 1/3 osa, mutta se tuppaa jäämään unholaan kun on muuta paljon	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	Pelisäännöt
Kirjauspyyntöjen otsikon on epäselviä, kuvaukset puuttuu	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Paljonko tarvitsee ylipäänsä tietää?	työmotivaatio/haluaako	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Päivähoitomaksuista tulee turhaan soittoja, koska kirjaamo ei voi vastata	työmotivaatio/haluaako	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Joka paikassa on yhteystiedot vaan kirjaamoon ja onhan meillä sähköinen asiointikin	työmotivaatio/haluaako	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Sähköisen asioinnin sivuillakin lukee nettissä, että kirjaamosta saa lisätietoja	työmotivaatio/haluaako	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Jos kaikki tekee mielellään tuttuja asioita, järjestyksessä käsittely ei toimi	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Eikö meidän pitäisi tehdä työt vanhim-masta työtehtävästä lähtien järjestyksessä	työasenne/kykeneekö	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Nyt hypitään kun ei osata tehdä, eikä haluta opetella	ammattillinen osaaminen	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Kirjauspyyntöjä ei voi tehdä ilman, että pitää selvitellä	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	prosessin kehittämisen
Vaatii paljon selvitystyötä, jotta voi kirjata	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	prosessin kehittämisen
Kirjaamon yhteystiedot on laajasti jaettu ja jokaisella nettisivulla ja yhteydenottoja tulee asioista joissa kirjaamo ei voi auttaa	työmotivaatio/haluaako	asiakaspalvelu	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Puhelin keskeyttää työtä, pitäisi olla nauha, jonka saisi päälle vastaamaan samoihin kysymyksiin	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Toimialoilla ei vastata puhelimeen niin kirjaamoon soitetaan, joka hidastaa kirjaamista, kun asiat seisoo	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kirjaamista ei voi tehdä kun kirjauspyynnöt tulee niin puutteellisin tiedoin	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Kokouksiin ja koulutustilaisuuksiin on hyvä osallistua, mutta kaikki tällaiset työpoissa-olot aiheuttaa ruuhkatilanteita	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt

Raakateksti	Koodi taso 1 Työhyvinvointi: ammattillinen osaaminen työasenne/kykeneekö työmotivaatio/haluaako	Koodi taso 2 Palvelut: asiakaspalvelu kirjauspyynnöt kirjaamon työprosessit	Koodi taso 3 Kehitettävä osa-alue: ohjeen tai koulutuksen tarve, Prosessin kehittämisen, pelisäännöt
Ruuhkatilanteet kasaannuttavat sähköpostia, paperipostia ym. postia	työasenne/kykeneekö	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
No se lisää stressiä ja ahdistusta	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Pelisäännöt
Ruuhkatilanteisiin voisi tehdä työnjakoon jonkin tyyppisen valmissuunnitelman	työasenne/kykeneekö	kirjaamon työprosessit	prosessin kehittämisen
Kirjauspyynnöt on epäselviä, selvittely vie aikaa ja jokaisesta joutuu kysymään	työasenne/kykeneekö	kirjauspyynnöt	prosessin kehittämisen
Kamalasti menee aikaa kun selvittelee ja kyselee lisätietoja	työasenne/kykeneekö	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Mitä pitää tietää? organisaation tunte- musta, ohjeistusta vai kaikkeako?	työmotivaatio/haluaako	kirjaamon työprosessit	Ohjeen tai koulutuksen laatiminen
Toimialoilla on väärät mielikuvat kirjaamon resursseista ja ydintehtävistä	työmotivaatio/haluaako	asiakaspalvelu	prosessin kehittämisen

	Koodi taso 1 Työhyvinvointi: ammattillinen osaaminen työasenne/kykeneekö työmotivaatio/haluaako	Koodi taso 2 Palvelut: asiakaspalvelu kirjauspyynnöt kirjaamon työprosessit	Koodi taso 3 Kehitettävä osa-alue: ohjeen tai koulutuksen tarve, Prosessin kehittäminen, pelisäännöt
1		1	1
2		2	2
3		3	3
4		4	4
5		5	5
6	ammattillinen osaaminen	1	1
7		2	2
8		3	3
9		4	1
10		1	1
11		2	2
1		1	1
2		2	2
3		3	3
4		4	4
5		1	1
6		2	2
7		3	1
8		4	2
9		5	3
10	työasenne/kykeneekö	6	1
11		1	1
12		2	2
13		3	3
14		4	4
15		5	5
16		6	1
17		7	1
18		8	2
19		9	3

	Koodi taso 1 Työhyvinvointi: ammattillinen osaaminen työasenne/kykeneekö työmotivaatio/haluaako	Koodi taso 2 Palvelut: asiakaspalvelu kirjauspyynnöt kirjaamon työprosessit	Koodi taso 3 Kehitettävä osa-alue: ohjeen tai koulutuksen tarve, Prosessin kehittäminen, pelisäännöt
1		1	1
2		2	2
3		3	3
4		4	4
5		5	5
6		6	1
7		1	1
8		2	2
9		3	3
10		4	1
11	työmotivaatio/haluaako	5	2
12		6	3
13		7	4
14		8	5
15		9	6
16		10	7
17		11	8
18		12	9
19		13	10
20		14	11

ONNISTUNEEN KIRJAUSPYYN- NÖN LAATIMINEN AHJOLLA

Tätä huolella seuraavat metatietokentät kirjauspyyntöosi

Otsikko	<p>Kirjoita asiaa kuvaava otsikko muotoon:</p> <p>Asia, kohde/tarkenne, vireillepanija</p> <p>Esimerkki: <i>Vahingonkorvaus, Mannerheimintiellä autovaurio xx.x.xxxx, Anikka Aku</i></p>
Tehtäväluokka	<p>Valitse tehtäväluokka jos tiedät sen, voit jättää sen myös kirjaamon määriteltäväksi</p>
Kuvaus	<p>Tarkenna tarvittaessa otsikon tietoja, esimerkiksi</p> <ul style="list-style-type: none">- hankinta-asiat – onko kyse suoraankinnasta vai kilpailutettavasta hankinnasta- vuokraukseen liittyvät asiat – onko kyse kaupungin ulkoisesta tai sisäisestä vuokrauksesta <p>Merkitse tieto kirjauspyyntöön liittyvistä saapuneista asiakirjoista ja niiden lähettämisestä kirjaamon sähköpostiin helsinki.kirjaamo(at)hel.fi otsikolla Merkitse myös tieto siitä, jos kirjauspyyntöön ei liity saapuneita asiakirjoja</p>
Asiasanat	<p>Asiasanat tulevat tehtäväluokalta eikä niitä pääse muuttamaan</p>
Julkisuusluokka	<p>Merkitse julkinen tai salassa pidettävä</p> <p>Jos valitset vaihtoehdon salassa pidettävä, merkitse lisäksi salassapidon peruste/tarvittaessa muu salassapidon peruste ja salassapitoaika</p>
Muutoksenhaku	<p>Valmistelija merkitsee muutoksenhakukohtaan valinnan EI</p>

Intranet-sivusto tiedottamisen väli- neenä

Kaupungin Helmi sivujen ilmoitukset:

Kaupungin ilmoitukset - Miten laadin onnistuneen kirjauspyynnön Ahjolla?...

NÄYTÄ

Muokkaa kohdetta	Versiohistoria	Haluun ilmoituksen
Jaettu	Työnkulut	
Poista kohde Hallinta	Tarkastele työkulkuhistoriaa	Toiminnot

Otsikko Miten laadin onnistuneen kirjauspyynnön Ahjolla?

Teksti Kirjaamon [Ohjeet](#) sivustoa on päivitetty.

- Lyhyt ohje onnistuneen kirjauspyynnön laatimiseksi.
- Ohje saapuneen sähköpostiviestin liittäminen sähköpostiviestiin - saapuneiden asiakirjojen toimittamiseksi kirjaamoon.
- Ahjo tehtäväluokka- ja otsikkohakemisto, josta on apua kirjauspyynnön laatimisessa sekä asioiden hakemisessa.

Vanhentuu 31.8.2019

Sohlberg Sari loi tämän 20.6.2019 11:52

Viimeisin muokkaaja: Sohlberg Sari 20.6.2019 11:52

Sulje

Päivitetty kirjaamon Ohjeet sivusto:

Helmi Helsinki

Kanslia Kaupunki Työkalut

Uutiset Henkilöstö Organisaatio Päätöksenteko Strategia ja talous **Yhteiset palvelut**

Helmi > Yhteiset palvelut > Kirjaamo > Ohjeet

Kirjaamon palvelut

- Ohjeet
- Lisätietoa
- Kirjaamon tiedotteet
- Sanasto
- Esitysmateriaalit
- Kysy Kirjaamosta
- Hyödyllisiä linkkejä
- Kirjaamon toiminnan esittely

Kirjauspyynnön tekeminen

Laadi hyvissä ajoin Ahjo asialle Kirjauspyyntö. Kirjauspyyntö tulee aina laatia Ahjolla.

- Miten teen onnistuneen Ahjo-kirjauspyynnön.pdf
- Saapuneen sähköpostiviestin liittäminen sähköpostiviestiin - saapuneet asiakirjat sähköpostilla kirjaamoon.pdf

Tehtäväluoka- ja otsikkohakemiston avulla onnistut kirjauspyynnön laatimisessa ja asioiden haussa

- Ahjo tehtäväluokka- ja otsikkohakemisto.xlsx

Kuulutukset

- Tiedote - Kuulutuksien ja ilmoitusten laatimisessa huomioitava.docx
- Ilmoitukset ja kuulutukset 1.6.2017 alkaen.xlsx
- Kunnan ilmoitukset ja kuulutukset.pdf

Tärkeää

Laadi kirjauspyynnöt Ahjolla

Älä kuormita kirjaamon sähköpostia turhaan

Kirjaamoon voi myös soittaa palvelunumeroon 09 310 13700.

Huom! palvelunumerot toimivat ainoastaan valitsemalla koko numero, pelkkä alanumero ei toimi palvelunumeroissa.

Päivitetty kirjaamon Lisätietoa sivusto:

Kanslia Kaupunki Työkalut

Uutiset Henkilöstö Organisaatio Päätöksenteko Strategia ja talous **Yhteiset palvelut**

Helmi > Yhteiset palvelut > Kirjaamo > Ohjeet > Lisätietoa

Kirjaamon palvelut

- Ohjeet
- Lisätietoa**
- Kirjaamon tiedotteet
- Sanasto
- Esitysmateriaalit
- Kysy Kirjaamosta
- Hyödyllisiä linkkejä
- Kirjaamon toiminnan esittely

Kirjaaminen eli asiakirjojen rekisteröinti

Kirjaamista ohjaa laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) sekä sitä täydentävä asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (1030/1999). Nämä edellyttävät viranomaiselta läpinäkyvää tiedonhallintaa julkisissa asioissa. Julkishallinnossa asiat ovat julkisia, ellei toisin määritellä (julkisuusperiaate).

Kirjaaminen varmistaa tiedon sekä asiakirjojen alkuperäisyyden, eheyden ja löydettävyyden. Sekä organisaation että asiakkaan oikeusturva toteutuu (esim. asiakirjan saapumisajankohdan todentaminen).

Kirjaaminen on organisaatiossa käsiteltävien asioiden ja niihin liittyvien asiakirjojen rekisteröintiä asianhallintajärjestelmään. Helsingin kaupungilla on käytössä Ahjo-asianhallintajärjestelmää. Tehtäväluokitus muodostaa organisaation tehtävien mukaisen rakenteen, joka toimii arkistoinnin ja kirjaamisen runkona. Asiat rekisteröidään siten, että samaan asiaan liittyvät toimenpiteet ja asiakirjat saavat yhteisen kirjaamistunnuksen eli diaarinumeron.

Asia voi tulla vireille joko organisaation sisällä tai viranomaiselle saapuneella asiakirjalla. Asian käsittelyprosessi alkaa vireillepanosta ja kirjaamisesta asianhallintajärjestelmään, seuraavaksi asia etenee valmisteluun, päätöksentekoon ja täytäntöönpanoon, lopuksi asia arkistoidaan.

Asianhallintajärjestelmä toimii siihen rekisteröityjen asioiden hakemistona koko niiden elinkaaren ajan.

Tiesitkö?

Jos kirjattava asiakirja saapuu suoraan valmistelijalle ohi kirjaamon, tulee valmistelijan merkitä asiakirjaan sen saapumispäivämäärä ja toimittaa asiakirja viipymättä kirjaamoon kirjattavaksi.

Valmistelija tekee kirjauspyynnön Ahjolla ja lähettää saapuneen asiakirjan sähköpostilla kirjaamoon otsikolla "Liitteitä kirjauspyyntöön" (ks. ohje Saapuneen sähköpostiviestin liittäminen sähköpostiviestiin)

Ahjolla valmisteltavat organisaation sisällä vireille tuleet asiat tulee toimittaa kirjaamoon Ahjo-kirjauspyynnöllä.

Kirjaamon postin käsitteleminen - ohje

Kirjaamon sähköposti

Asiakaspalveluvuorossa työskentelevä kirjaaja lajittelee postin kirjattaviin ja ei kirjattaviin posteihin. Ei kirjattavat postit asiakaspalvelija käsittele valmiiksi esim. jatkolähtämällä postin oikealle toimialalle, postin voi myös merkitä omalla nimi-luokittelumerkinnällä ja käsitellä loppuun asiakaspalveluvuoron jälkeen. Kirjattavasta postista merkitään kirjaus-ilmoitukseen liitettävät liitteet HUOM-luokittelumerkinnällä ja kiireellinen posti punaisella KIIRE-luokittelumerkinnällä.




Kaikki kirjaajat osallistuvat käsittely-kansioon siirretyn postin kirjaamisen. Postit käsitellään vanhimmasta postista alkaen, kuitenkin siten, että ensin käsitellään kaikki punaisella merkityt kiireelliset postit vanhimmasta alkaen, jonka jälkeen käsitellään muut postit vanhimmasta postista alkaen järjestyksessä.

1. Merkitse käsittelyyn ottamasi posti omalla nimi-luokittelumerkinnällä. HUOM punainen Kiire- tai oranssi HUOM-luokittelumerkkiä ei poisteta sähköpostimerkinnoistä.
2. Käsitelty posti merkitään vihreällä VALMIS-luokittelumerkinnällä ja siirretään toimialoittain käsiteltyjen postien kansioon.
3. **Ota yksi työ kerrallaan ja hoida se loppuun ennen kuin merkitset uuden työn itsellesi.** Poikkeuksena on toki se, että joudut odottamaan jonkun vastausta tms.

Kiireelliseksi merkitty posti käsitellään ja kirjataan aina saman päivän aikana. Kiireellisuuden määrittää ensisijaisesti määräajat.

Muu posti on normaalia postia, joka käsitellään kiireellisen postin jälkeen saapumisajan mukaan vanhimmat ensin.

Esimerkki sähköpostin luokittelumerkinnöistä:

ma 13.5.2019 8:07	15 kt		Ville, KIIRE	▶
pe 10.5.2019 16:24	60 kt		Seija	▶
pe 10.5.2019 16:11	371 kt		Anna	▶

Kirjaamon paperiposti

Paperiposti lajitellaan samojen periaatteiden mukaisesti kuin sähköposti siten, että kii-reellinen posti laitetaan punaiseen muovitaskuun, jotka laitetaan aina saapuneen käsit-telemättömän postin päällimmäiseksi. Lajittelussa suoraan eteenpäin välitettävä (ei kir-jattava) posti toimitetaan eteenpäin, eikä siis laiteta kirjattavan postin pinoon.

Paperiposti käsitellään samojen periaatteiden mukaisesti kuin sähköposti, yksi kerral-laan. Keskeneräistä postia ei jätetä omalle työpöydälle vaan se tuodaan nimellä varus-tettuna postilokerikkoon hyllylle.

Ohje kirjaamon asiakaspalvelijalle, Helsingin kaupungin asiakaspalvelupisteet

Asiakaspalveluvuoro

- Kirjaamon asiakaspalveluun kuuluu tietojen antaminen vireillä olevien asioiden käsittelyvaiheista ja päätöksistä, neuvonta sekä nähtävillä olevien asiakirjojen nähtävillä pidosta huolehtiminen. Tietopalvelussa pääperiaatteena on, että tietopyyntöihin vastataan paikassa, jossa paperiset asiakirjat on arkistoitu. Salassa pidettävästä aineistosta tietopyynnöt ohjataan asian valmistelijalle.
- Kirjaamon asiakaspalvelutila on avoinna arkin klo 8.15 – 16.00.
- Kolme ensimmäistä aamun asiakaspalveluvuorolaista huolehtii aamun klo 8.15 alkaen puhelinpäivystyksestä, asiakaspalvelusta, postin lajittelusta sekä kuulutuksien viemisestä paperitaululle. Kolme iltapäivän viimeisintä asiakaspalveluvuorolaista huolehtivat iltapäivän postin lajittelusta, iltapäivän puhelinpäivystyksestä ja asiakaspalvelusta klo 16 asti.
- Aamun ensimmäinen asiakaspalveluvuorossa oleva, avaa kirjaamon asiakaspalvelun "ulko-oven", asiakaspalvelutilan kamerakuvaa näyttävän monitorin ja vaihtaa päivämäärän leimasimiin. Asiakaspäivystäjät huolehtivat vuorollaan kirjaamon sähköpostiin saapuvien viestien siirtämisestä joko käsiteltäviin tai jatkolähtettä viestit, sekä huolehtivat saapuneiden faksien edelleen lähettämisestä
- Viimeisessä vuorossa oleva päivystäjä sulkee asiakaspalvelutilan "ulko-oven", sulkee kamerakuvaa näyttävän monitorin ja sulkee asiakaspalvelutilan oven.
- Kirjaamon sulkemisajan jälkeen asiakkaat voivat jättää kirjaamolle osoitettuja asiakirjoja kaupungintalon ala-aulaan Infoon arkin klo 18 saakka (HUOM! mahdolliset poikkeukselliset aukioloajat).

- Helsinki-info p. 09 310 11111 (Oodi)
- Terveysneuvonta p.09 310 10023
- Sosiaalipäivystys p.020 696006
- Kriisipäivystys p.09 310 44222
- Yritysneuvonta, ajanvaraus p.09 310 36360
- Seniori-info p.09 310 44556
- Matkailuneuvonta p.09 310 13300
- Helsingin seudun liikenteen asiakaspalvelu p.09 4766 4000
- Helsingin kaupungin vaihde p. 09 310 1691
- Talous- ja velkaneuvonta p.029 5660123 helsinki.velkaneuvonta@oikeus.fi

Kaupunkiympäristön toimiala

Puhelinvaihte ma – pe klo 8.-16.00

Puh: 09 310 2611

Kaupunkiymparisto@hel.fi

Asiakaspalvelu

Sörnäistenkatu 1

Puh: 09 310 22111

<https://www.hel.fi/kaupunkiymparisto/en/feedback/>

<https://www.hel.fi/kaupunkiymparisto/sv/kontaktuppgift-er-och-respons/>

Asuntomyynti ATT

Elimäenkatu 15

asuntomyynti@hel.fi

Puh: 09 310 1672

Stadin asunnot-neuvonta

Sörnäistenkatu 1

Puh. 09 310 13030

stadinasunnot@hel.fi ja asumisneuvonta@hel.fi

Muut asumisen palvelut

[Viikinkaari 2 a](#), Viikin ympäristötalo

Puh: 09 310 15000

Rakennusvalvonta

Palvelupiste Tellinki

Sörnäistenkatu 1

Puh: 09 310 26363 ma-to klo 9.-13.00

Maanvuokralaskutus

Puh: 09 310 36325, 09 310 40346

maanvuokralaskutus@hel.fi

Kaupunkiympäristön toimiala jatkuu....

Tukkutori

Vanha talvitie 10 H, 2.krs

Puh: 09 310 23565

tukkutori@hel.fi

Pysäköinti, kadut, viheralueet ja alueidenkäyttö

Sörnäistenkatu 1

Puh: 09 310 22111

luvut@hel.fi

Ympäristöpalvelut

[Viikinkaari 2 a](#), Viikin ympäristötalo

Elintarvikkeet : puh: 09 310 14000

Asumisterveys: puh: 09 310 15000

Eläinsuojeluneuvonta: puh: 09 310 31531

Brygga

Kaupunkiympäristön osallisuustila

Keskustakirjasto Oodi, [Töölönlahdenkatu 4](#)

Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala

Puhelinvaihte

p. 09 310 8600

Päiväkodit, perhepäivähoito, leikkihuoneet

p. 09 310 44986

Varhaiskasvatus.maksut@hel.fi

Peruskoulut, lukiot, ammatillinen koulutus

p. 09 310 86400

Helsingin työväenopisto

p. 09 310 88610

Helsingfors Arbis

p. 09 310 49494

Arkisto(peruskoulun ja lukion päättötodistukset)

p. 09 310 86638 / 09 310 86346

Toimialan sähköpostiosoite

Kasvatusjakoulutus@hel.fi

Sosiaali- ja terveystoimiala

Vaihte p. 09 310 5015

sosiaaliaterveys@hel.fi

Sosiaali- ja potilasasiamiehet

Toinen linja 4 A, PL 6060

Neuvonta p.09 310 43355

sosiaali.potilasasiamies@hel.fi

Hammashoito

p. 09 310 51400 arkisin

p. 09 471 71110 la-su

Neuvolat

p. 09 310 55530

Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala

Vaihde p.09 310 1060 klo 8.-16.00

Liikuntapalvelut:

- Kassa p. 09 310 87759/87760
- Liikuntapaikat p.09 310 87800
- Venepaikat p.09 310 87900
venepaikkavaraukset@hel.fi
- Henkilöstöliikunta p.09 310 87822
- Järjestöasiat/avustukset
p. 09 310 87439
- Liikuntakursit p. 09 310 87501
- Sisäliikuntapaikat p. 09 310 87802
- Ulkoilupalvelut p. 09 310 87825

- Vesiliikenne p. 09 310 87937
- Kalastus p.09 310 87964
- Meri-info meri-info@hel.fi p. 09 310 87777
- Rastila Camping Helsinki p. 09 310 78517
- [Kesähostelli](#) Karavaani p. 09 310 71441

Ruuhkan purkamisen pelisäännöt

Milloin ruuhkatyömalli otetaan käyttöön?

- Resurssivaje
- Odottamattomat kiiretilanteet, jotka ruuhkauttavat käsittelemättömän postin ja Ahjo-kirjauspyynnöt siten, että kirjauksia ei voida purkaa päivän sisällä

Kauanko poikkeusjärjestely kestää?

- Kunnes työtilanne normalisoituu ja ruuhkatilanteesta on selvitty. Kirjaamoesimies tai ylikirjaajat ilmoittavat, kun palataan normaaliin käytäntöön.

Kiiretilanteiden tunnistus ja työjärjestys

- Jos huomaat että työt ruuhkautuvat, mainitse asiasta kirjaamoesimiehelle tai ylikirjaajille. He kutsuvat koolle pikapalaverin.
- Työt jaetaan ja priorisoidaan kirjaamoesimiehen tai ylikirjaajien johdolla.
- Työnjako: osa keskittyy sähköposteihin, osa paperiposteihin, osa kirjauspyyntöihin.
- Puhelin- ja asiakaspalveluvuoroista sovitaan tilanteen mukaan.
- Työnjaossa pyritään keskittymään kunkin vahvuusalueeseen.
- Resurssitilanteen huomioiden voidaan hyödyntää myös parityöskentelyä.

Kehittämishankkeessa tehtyjen toimenpiteiden jälkeen toteutettu teemahaastattelu

Teema	Teemaan liittyvä kysymys
Ruuhka Kirjaamon työssä esiintyvien aikavarkaiden vaikutus töiden ruuhkautumiseen ja ruuhkan vaikutus työhyvinvointiin.	Miten koet tilanteiden vaikutukset työn tekemiseen ja työhyvinvointiin?
<ul style="list-style-type: none"> • Ohjetta pidetään positiivisena • Käytännössä ohjeen toimivuutta ei vielä tiedetä • Nyt työtilanne on hyvä ja on kiva tulla töihin ja on hyvin positiivinen olo • Miten pystytään pitämään tällaisena • Osittain kirjauspyyntöohjeen jalkauttaminen on kesken, mutta jotkut on ruvenneet tekemään hyvin kirjauspyyntöjä - muistutuksia ohjeesta tarvitaan • Ruuhkatilanteiden käsittelyistä ei oikein tiedetä hyvin. Yksi on ollut ja silloin ylikirjaaja otti ruuhkatilanteen käytäntöön ja tilanne hoitui hyvin • Kirjauspyyntöohjeen jalkauttaminen on vielä kesken. Sähköpostin liittämisen ohje sähköpostiin on helpottunut. • Avaisitteko uuden käsittelyn - tai uuden diaarinumeron avaaminen? Tarvitaanko uusi ohje? Eli työtä pitää vielä jatkaa ensi vuonnakin • Tiettyjä ihmisiä, joilta joutuu aina tarkentaa kysymyksiä, ei niille ohjeet riitä • Toimialojen pääkäyttäjille tiedote uusista ohjeista ja Helmi sivustosta 	
Aikavarkaat Kirjauspyyntöjen käsitteleminen.	Miten koet kirjauspyyntöprosessin vaikutuksen päivittäisessä kirjaamon työssä?
<ul style="list-style-type: none"> • Kirjauspyynnöt on parantunut • Vuokraussopimuksissa kirjauspyynnöt on parantuneet erinomaisiksi • Asiakaspalveluohjeesta on ollut hyötyä ja edelleen on asioita, joita joutuu vaan googletta etsimään. 	
Osaaminen Kaupungin tehtävien laajuuden hallintaa sekä kirjaamon töiden tasainen jakautuminen.	Miten koet osaamisen vaatimukset ja töiden hallitsemisen kirjaamon työtehtävissä. Mikä on työntekijöiden näkemys kaupungin tehtävien laajuuteen sekä kirjaamon työtehtävien osaamisen ja töiden hallitsemiseen? Koetko haasteita omassa osaamisessasi?
<ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitusta ei ole kunnolla hyödynnetty • Osaamiskartoituksen ajantasalla pitäminen? uudet opit ja vanhojen unohtaminen? • Kirjaamon henkilökunta on niin eri ikäistä ja osaamistasoista. Osaamiskartoitus luo paineita 	